تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة :دراسة تحليلية

Analysis of the relationship between patterns of leadership behavior and performance of a Private Jordanian Universities :an analytical Study

إعداد:

محمد عبد السلام محمد سعيد الحيالي

إشراف :

الدكتور مروان محمد النسور

قدمت هذة الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في الإدارة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

حزيران /2010

التفويض

أنا محمد عبد السلام محمد سعيد الحيالي أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند الطلب.

الاسم : محمد عبد السلام محمد سعيد الحيالي

التوقيع :..............

التاريخ :2010/9/15

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب/محمد عبد السلام محمد سعيد الحيالي بتاريخ: ٢٠١٠/٨/٣٠

وعنوانها " تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة :دراسة تحليلية".

وقد أجيزت بتاريخ ١٢/ ٩/ ٢٠١٠ .

اعضاء لجنة المناقشة: **التوقيع**

الأستاذ الدكتورموسى سلامة اللوزي رئيساً ....

الدكتورمروان محمد النسور عضواً ومشرفاً ....

الأستاذ الدكتور خضير كاظم الفريجات عضواً ....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وبعد

فإنني أتوجه بالشكر والحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إكمال هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفإن إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ مروان محمد النسور الذي رافقني خطوة بخطوة لإنجاح هذا العمل بعلمه وتوجيهاته، كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/موسى سلامة اللوزي والأستاذ الدكتور/ خضير كاظم حمود الفريجات الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولا أنسى كذلك أن اشكر كل من الأستاذ الدكتور نعمة الخفاجي والدكتور عماد مسعود لما ابدياه من دعم ومساعدة ، كما أتوجه إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات التي وقع عليها الاختيار لإجراء هذه الدراسة لما قدموه من تسهيلات أسهمت في إنجاح هذه الرسالة. كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى المحكَّمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة؛ لما أبدوه من ملاحظات أسهمت في رفع مصداقية المقياس الذي تم استخدامه وتطبيقه في جمع بيانات الدراسة.

وختاما أسأل الله أن يجزي كل من أسهم وساعد في إنجاح هذه الدراسة خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

الاهداء

الى من خلده فكره وعمله ......

الى الروح التي الهمت وما تــزال مصدر الهام.....

الى روح جدي ....

كانت الرساله وكانت الشعله وتأسس المنبر وكانت المسيرة فالى

ذلك المنبر (والدي العزيز) أطال الله في عمره الذي حملها

مضيئه مشرقه ومن حوله قناديل هم عنوان الجد والاجتهاد

والعمل ، هم الأعمام الذين أدعو الله ان يباركهم فإلى كل هؤلاء

والى والدتي العزيزة........

والى زوجتي................

والى كل من كان له ومضة في هذا الدرب

ومن له الفضل الأكبر

الوالد المنبر ......

اهدي ثمرة جهد ونتاج عمل قد مّن الله عليّ بإنجازه فالشكر لله أولاً وآخراً

والله الموفق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

:دراسة تحليلية

إعداد:

محمد عبد السلام محمد سعيد الحيالي

إشراف :

الدكتور مروان محمد النسور

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي السائده في الجامعات الأردنية الخاصة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين انماط السلوك القياديه وأداء الجامعات الأردنية الخاصة وتكون مجتمع الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة ،العاملة في حدود أمانة عمان الكبرى والبالغ عددها (7) سبع جامعات بواقع (211) فرداً ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها :

– أثبتت نتائج الدراسة بأن توجهات أفراد العينة كانت على النحو الأتي في ألمرتبه الأولى نمط قيادة الفريق ثم نمط القيادة الوسطية ثم نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة المتشددة ثم نمط القيادة المتساهلة على التوالي.

– وتوصلت الدراسة بأنة لاتوجد علاقة إحصائية ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة و أداء الجامعات الأردنية الخاصة .

– وتوصلت الدراسة بأنة لاتوجد علاقة إحصائية ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتــشددة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

_ وتوصلت الدراسة بأنة لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيــادة الوســطية و أداء الجامعات الأردنية الخاصة.

_ وتوصلت الدراسة بأنة لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعيــة و أداء الجامعات الأردنية الخاصة .

_ وتوصلت الدراسة بأنة توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بــين نمــط قيــادة الفريــق و أداء الجامعات الأردنية الخاصة .

_ وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة نمط قيادة الفريق و تدريب القادة والتابعين على تطبيق ممارسات هذا النمط ،كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الأنماط القياديــة التــي تمكن المنظمة (الجامعات) من التميز والنجاح والإبداع وأوصت بضرورة التخلي عن الأساليب القيادية التقليدية التي لم يتم بيان إي علاقة لها بالأداء ، كما أوصت الدراسة بــضرورة إجــراء دراسات مستقبليه حول هذا الموضوع أخذة أبعاد أكثر ولم تقيسها هذه الدراسة وضرورة عمــل مسح شامل للأنماط القيادية السائدة في الجامعات الأردنية الخاصة بهدف تطوير أدائها لما لذلك من دور في تحسين مستوى مخرجات مؤسسات التعليم العالي بما يتلاءم مع احتياجــات ســوق العمل الأردني.

Analysis of the Relationship between Patterns of leadership Behavior and Performance of Private Jordanian Universities: An Analytical Study

Abstract

This study aimed at identifying the patterns of leadership behaviors in the private Jordanian universities, and the relationship between the leadership behaviors and the performance of the Jordanian private universities. The study population consisted of deans, and heads of departments working in the private universities in Greater Amman (7 universities). The study sample consisted of(211) persons. The study reached several results, following are some of the most important ones:

- The study results showed that the attitudes of the sample were as follows: team leadership pattern, the moderate leadership pattern, social leadership, the strict leadership and the loose leadership pattern consequently.
- The study revealed that there were no statistically significant relationship between the loose leadership pattern and performance of the Jordanian private universities.
- The study revealed that there are no statistically significant relationship between the strict leadership pattern and performance of the Jordanian private universities.
- The study revealed that there are no statistically significant relationship between the moderate leadership pattern and performance of the Jordanian private universities.
- The study revealed that there were no statistically significant relationship between the social leadership pattern and performance of the Jordanian private universities.

- The study revealed that there were no statistically significant relationship between the social leadership pattern and performance of the Jordanian private universities.
- The study revealed that there were statistically significant relationship between the team leadership pattern and performance of the Jordanian private universities.

The study recommended that Jordanian private universities should adopt the team leadership pattern and train leaders and followers to practice this pattern. The study also recommended that the Jordanian private universities should adopt leadership patterns that enable the universities to achieve excellence, success and nurture creativity. The study also recommended that traditional leadership patterns, which are proven to be useless, should be abandoned. The study also recommended that further studies discussing other aspects of this issue are needed. Further, a comprehensive survey of the common leadership patterns in the private Jordanian universities is needed in order to develop their performances and improve the post education outputs in a way which suits the Jordanian labor market needs and requirements.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام

1-1 المقدمة:

تلعب القيادة دوراً أساسياً في العملية الإدارية، فهي مطلب اجتماعي منظمي بالغ الأهمية، وضرورة اجتماعية، وسياسية، واقتصادية، ومعيارٌ حضاري وتنموي للأمم. فللقيادة دور هام في سلوك الأفراد والجماعات، وتعتبر من أهم العوامل الاجتماعية، والنفسية، المؤثرة على الأداء،فالقيادة هي الأداة التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها ، من خلال قدرتها على تحفيز الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية من خلال متابعة مستجدات العلم ،والأخذ بكل المتغيرات التي تحصل في بيئة العمل، فالمرونة والمعرفة العلمية لسيكولوجيات الجماعة تعد امرأ ضرورياً لابد للقائد الفعال من إتقانها بشكل سليم للتأثير في اتجاهات العاملين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها فالقائد بقيادته الحكيمة هو المحرك الرئيس للعمل داخل أية مؤسسة، فالقائد المتميز بالضرورة سينهض بمستوى أداء المنظمة من خلال إلمامه بكافة متطلبات العملية الإدارية والوسائل المطلوبة والتي من خلالها يمكن التأثير في مجتمع المنظمة ،والسعي بكفاءة نحو تحقيق أهدف متميزة بطرق ابتكاريه تميز هذه المنظمة عن تلك ، ولما كانت الجامعات حاضنة التعليم العالي والتي يعزى إليها الدور المحوري في إعداد الكوادر البشرية المسلحة بالعلم والمعرفة ،التي نتطلع بأن تكون إضاءة جديدة لتسهم في تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب ،وبالتالي انعكاس ذلك على التقدم والرقي في كافة ميادين الحياة . فالقيادة سمة متجددة لكل الشعوب، وكثير من الإنجازات التي

ترد للقادة الذين استطاعوا أن يعتلوا سلم المسؤوليات في التأثير على الأفراد والجماعات ،وعلى جميع الأصعدة عبر مراحل التاريخ. واستناداً على ما تقدم تركز الدراسة على تحليل أنماط السلوك القيادي لعمداء ورؤساء الأقسام العلمية و الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، وبيان مدى إسهامها في تحسين مستوى أدائها .

1- 2 مشكلة الدراسة :

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية المتجدده ،والتي تعتبر دراستها وتحليلها ومراجعتها أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف التي تصبوا الجامعات الخاصة إلى تحقيقها في المستقبل، وبناءً عليه توجد اختلافات في ممارسة أنماط السلوك القيادي للقاده في تحقيق الأهداف المرجوة ،لذا فأن الدراسة جاءت للتعرف على الأنماط القيادية في إنجاز المهام التي تسعى إلى تحقيقها هذه الجامعات الخاصة. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات التالية :

1- ما النمط القيادي السائد لدى عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

2- ما اتجاهات العمداء ورؤساء الأقسام نحو مفهوم الأنماط القيادة؟

3- هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة؟

4- هل تختلف الأنماط القيادية للعمداء ورؤساء الأقسام باختلاف خصائصهم الديموغرافية ؟

5_ هل تختلف الأنماط القيادية للعمداء ورؤساء الأقسام لسنة تأسيس الجامعة؟

3-1 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى:

لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

* لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة وأداء الجامعات الأردنية.

*لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتشدد التسلطية وأداء الجامعات الأردنية.

* لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية.

* لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الأردنية.

* لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الفريق وأداء الجامعات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية :

لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف سنة التأسيس الجامعة

الفرضية الرئيسة الثالثة :

لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية للعمداء ورؤساء الأقسام.

1-4 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب الآتية :

1- أنماط السلوك القيادي وعلاقته بالأداء في الجامعات الأردنية الخاصة ضمن حدود امانـــة عمـــان ، والقدرة على التحسين والاستمرار في العمل ومواجهة التغيرات لسلوك القادة باتباعهم لنمط قيادي دون غيرة من الأنماط القياديه .

2- أنماط السلوك القيادي موضوع مهم لتطوير اداء الجامعات الاردنية الخاصة .

3- تعد هذه الدراسة وحسب اطلاع الباحث من الدراسات القليلة في البيئة الأردنية التي تبحث هذا المجال ، للتعرف على طبيعة العلاقة مابين أنماط السلوك القيادي والأداء في الجامعات الأردنية الخاصة، وما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات والتي يتوقع أن تسهم في تحقيق فوائد مختلفة لمتخذي القرار في الشأن الأكاديمي للجامعات ، مما يلقي الضوء على أداء هذه الجامعات .

1-5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

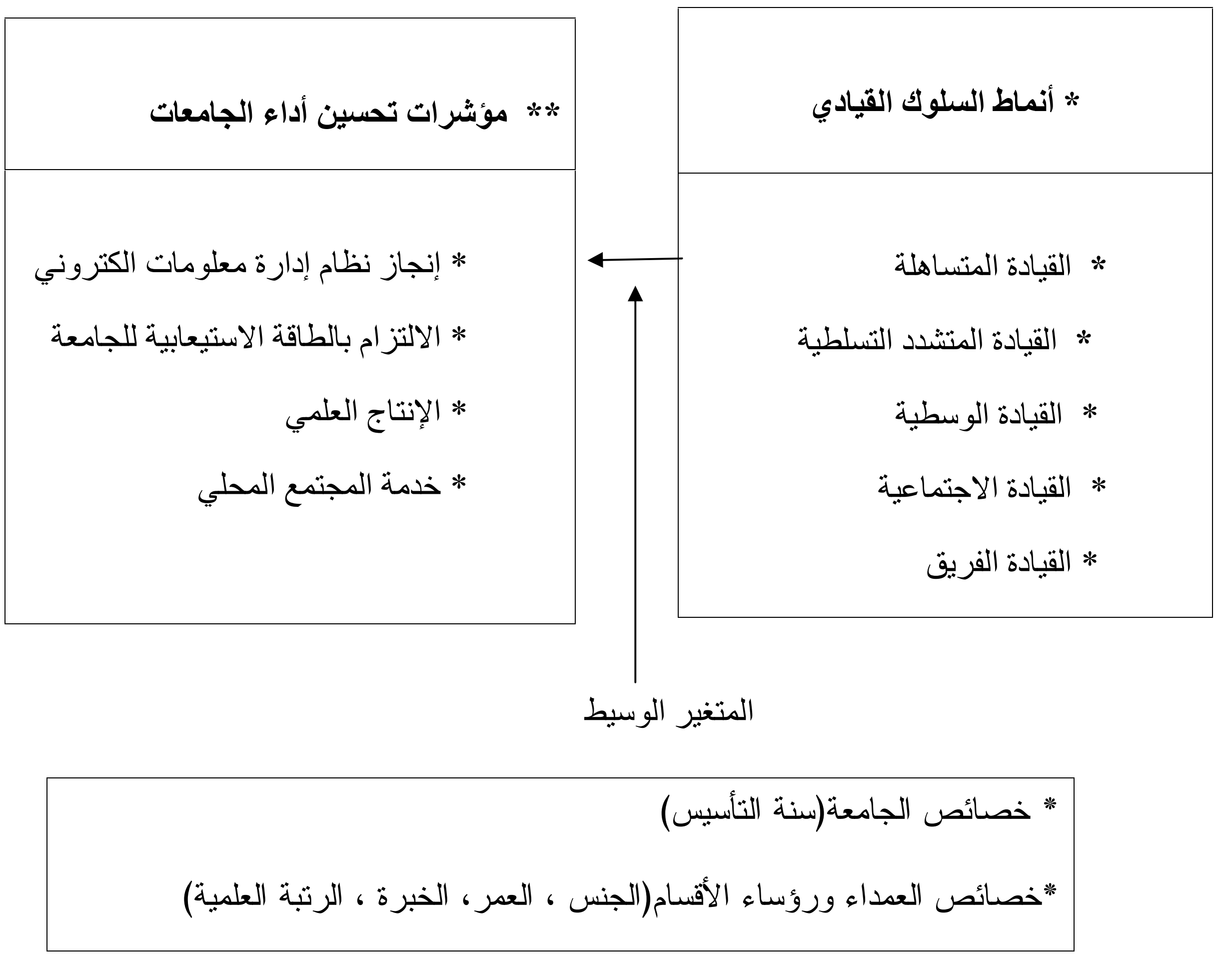
- التعرف على أنماط السلوك القيادي في الجامعات الأردنية الخاصة.
- التعرف على علاقة أنماط السلوك القيادي لدى عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الكليات في الجامعات .
- تقديم إطار نظريً لإثراء هذا الموضوع بما يخدم عنوان الدراسة بالرجوع إلى الدوريات العربية والعالمية وما كتب في هذا المجال في الأدب النظري.

6- نموذج الدراسة :في ضوء ما تقدم ، قام الباحث ببناء النموذج التالي (شكل 1-1) ليعبر عن المحتوى العام للدراسة. حيث يعكس هذا النموذج المتغيرات المستقلة والتابعة والعلاقة المحتملة للمتغيرات لأولى على الثانية وبما يتناسب مع فرضيات الدراسة.

شكل (1-1)

نموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



* الاستراتجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العالمي للسنوات (2007-2012)

** Daft,2010,p48

1-7 حدود الدراسة :

اقتصرت عينة الدراسة على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة ضمن إطـــار أمانـــة عمان الكبرى لعام 2010.

1-8 التعريفات الإجرائية :

* القيادة: هي القدرة في التأثير على العاملين لتحقيق أهدف المنظمة (الجامعة) .

*نمط السلوك القيادي: السلوك الذي يتبعه القائد في الجامعات الأردنية الخاصة لكسب تعاون العاملين في الجامعة وإقناعهم بأن تحقيق أهداف الجامعة هو تحقيق لأهدافهم .

*الشبكة الإدارية: هي إحدى النظريات السلوكية في القيادة وتركز على بعدين البعد الأول الأفراد التابعين والبعد الثاني العمل والإنتاج ويمكن للقائد من خلالها أن يسلك أحد الانماط القيادية مبدياً اهتمامـــاً أكثـــر وأقل بدرجة متفاوتة ضمن هذين البعدين وبخمسة احتمالات .

* نمط السلوك القيادي المتساهل : هو ذلك النمط من السلوك القيادي للقـــادة فـــي الجامعـــات الأردنيـــة الخاصة الذي يبدي اهتماماً محدوداً بكل من الأفراد والعمل و التعليم لتجنب المشكلات.

* نمط السلوك القيادي التسلطي : هو ذلك النمط من السلوك القيادي للقادة في الجامعات الأردنية الخاصة و الذي يبدي اهتماماً بالعمل وبالتعليم دون الأفراد، ويميل إلى اعتماد القوة الشرعية .

* نمط السلوك القيادي الوسطية : هو ذلك النمط من السلوك القيادي للقادة في الجامعات الأردنية الخاصة والذي يعمل على موازنة بين الأفراد التابعين والتعليم ويعملون بروح معنوية .

* نمط السلوك القيادي الاجتماعي : هو ذلك النمط من السلوك القيادي للقادة فـــي الجامعـــات الأردنيـــة الخاصة يهتم بالأفراد أكثر من اهتمامه بالعمل و بالتعليم ،ويركز على بناء علاقات اجتماعية بين الأفراد.

* نمط السلوك القيادي الفريق : هو ذلك النمط من السلوك القيادي للقائد في الجامعات الأردنية الخاصة ويتميز فيه القائد باهتمامه بالأفراد والتعليم وبناء علاقات من الثقة والتقدير المتبادل بين العاملين .

* الأداء: بأنة قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال استخدام الموارد بطرق كفؤة وفعالة.

تمكين أداء الجامعات من خلال المؤشرات المعتمدة في الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في الأردن (2007_2012) وهي :

* إنجاز نظام إدارة معلومات إلكتروني : هو مدى التزام الجامعة بنظام معلومات عن الطلبة والموارد البشرية و مصادر المعلومات وضمان الجودة وخدمة المجتمع المحلي.

* الالتزام بالطاقة الاستيعابية للجامعة : هو مدى التزام الجامعة بالطاقة الاستعابية على مستوى التخصص ومستوى القاعة الدرسية المختبر وفق قرارات وزارة التعليم العالي .

* الإنتاج العلمي: درجة التزام إدارة الجامعة في الحرص على جودة الإنتاج العلمي وإنجاز الإنتاج العلمي حسب ماهو مخطط له والاهتمام بالإنجاز العلمي المتميز و توظيف الإنجاز العلمي لتطوير المناهج

* خدمة المجتمع المحلي: مدى تبني إدارة الجامعة المسوؤلية الاجتماعية تجاه الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، والتاكد من جودة الخدمات والعمل على مطابقة توقيت تقديم الخدمات الاجتماعية مع ماهو مخطط له والعمل على الاسهام في حل مشكلات المجتمع المحلي وتبني قضايا للأسهام في حلها .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدارسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدارسات السابقة

2-1 المقدمة:

تشكل القيادة عنصراً حيوياً وجوهرياً في حياة المنظمات وهي كعملية متكاملة تستوعب معطيات التراكم المعرفي في مجال القيادة من حيث السمات والسلوك والمواقف والتحديات التي تواجهها المنظمات في إطار الريادة و الحاكمية، الشفافية، المواطنة والتنوع (منصور و الخفاجي ،2010،ص 53). ينبغي أن تعطي القيادة الأولوية الاهتمام بالأفراد العاملين في الوقت المناسب ومشاركة الأفراد العاملين بتصوراتهم لتمكنهم من إنجاز العمل بصورة مبدعة Amabile and (khaire, 2008,p106) . والقيادة وظيفة جوهرية من وظائف الإدارة يمارسها المدير بطرق وأساليب متعددة وفي كل المستويات. وتشير الدراسات إلى أن نتائج الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي تتأثر بشكل كبير بمفردات وأبعاد هذه الوظيفة فالنظريات القيادية لم تعد كما كانت عليه في السابق، فقد طرأت تغيرات كثيرة على هذه النظريات وتغير مفهوم ظهور القادة في المنظمات عن السابق كثيراً ،كما أن الأساليب المتبعة في تحفيز العاملين وبناء فرق العمل هي الأخرى شهدت تطورات كبيرة في العقود الأخيرة (العامري والغالبي، 2008، ص 419). وتشكل المهارات القيادية عنصراً أساسياً في تمكين الرؤساءمن إنجازالمهام المطلوبة منهم كحل المشاكل واتخاذ القرارات وتوجيه جهود المرؤوسين بطريقة ناجحة وكذلك استعداد القادة للتكيف مع متطلبات الأزمة وما تحتاجه من أنماط قيادية جديدة (Heifetz and et.al.,2009,p.62).إن للأنماط القيادة وقيمها تأثيراً على مستوى أداء

المنظمات وعلى مستوى الجودة فيها ،و يؤدي القادة هنا دوراً في توجيه قدرات البحـــث فـــي الجامعات لأغراض الابداع التكنلوجي والاداء المتميز(Miles,2007,pp.192_193).

فالقيادة محط اهتمام العديد من المفكرين والكتاب من مختلف الحقول، ويعود السبب فـــي هـــذا التنوع في مفهوم القيادة إلى تحقيق الإغناء الفكري وكذلك التفكير بمنظورات وآليات تفعل دور القيادة كعملية في تحقيق التفوق. (منصور والخفاجي ،2010، ص 54)

2-2 مفهوم القيادة:

المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة:إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني اللاتينـــي كنقطـــة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة مـــا) كما ذكر (آرندت)Arnedt لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم ويتفق مع الفعـــل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود " وهي مشتقة من المصدر (قاد على وزن فعل) (الغزو، 2010 ص ، 10) .وعلى الرغم من تعدد ما كتب حول موضوع القيادة من دراســـات وأبحاث ومقالات إلا أنها لا تزال مجالا خصبا للمزيد من الأبحاث وخاصة تلك التـــي تحـــاول استكشاف الأنماط الخاصة بها والمحددات التي تؤثر فيها وتأثير هذه الأنماط المختلفـــة للقيـــادة على الأداء التنظيمي والاستراتيجي لأية منشأة (بلال ،2008، ص 225). وبذلك فإن مفهـــوم القيادة الإدارية يعبر عن القوة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التـــأثير علـــى الآخـــرين " (فريجات وأخرون ،2009، ص 237).كما عرف القيادة Daft دافت بأنها: القـــدرة علـــى التأثير على التابعين (الأفراد) لتحقيق الأهداف التنظيمية (Daft, 2010,p.631) . وتعرف

كذلك بأنها المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الـدور للقائـد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقـق فـي السابق (نجم ، 2011،ص21).وتعرف " بأنها عبارة تفاعل بين القائد وآخرين ، بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل أتباع نهجه وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يـصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف كما ورد في كتاب (الغزو، 2010، ص 12). و بأنهـا القدرة على التأثير على الجماعة نحو تحقيق الرؤية ومجموعة الأهداف

(Robbins and Judge, 2009, p.419) . وتعرف القيادة أيضاً بأنهـا عمليـة الإيحـاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة مـنهم (العـامري والغالبي، 2008، ص 424).

2-3 نظريات القيادة

2-3-1 نظرية الرجل العظيم:

تتلخص أفكار هذه النظرية ، بأن هناك أفراداً برزوا في المجتمعات وعلى مـر العـصور تميزوا بقدرات ومهارات ومواهب فائقة مما دفعهم إلى إحداث تغيير في حياة المجتمع. ولكـن هناك انتقادات وجهت إلى هذه النظرية رغم سلامة منطقها، ومن هذه الانتقادات أنه من الممكن أن يحقق هؤلاء الأفراد المتميزون أهداف جماعتهم تحت ظروف معينة أي ليس بالضرورة أن يمكنهم من فن قيادة جماعة أخرى (الحريري ، 2010،ص132). نجد أن نظرية الرجل العظيم قد ركزت على بعضها كقوة التأثير في الجماعة الناتج عن قوة شخصية الفرد ، ويؤخـذ علـى نظرية الرجل العظيم تركيزها على الفرد وإهمالها للبيئة المحلية والظروف والمواقف المتغيـرة التي لايستطيع هذا الفرد التأثير فيها أو التفاعل معها نظراً لتباين بناء المنظمات في المجتمعات المختلفة ، بل وفي المجتمع الواحد (صقر، 2008، 211).

2-3-2 نظرية السمات:

لقد ركز الباحثون اهتمامهم منذ منتصف القرن العشرين لدراسة مفهوم الشخصية، ولعبت القيادة موقعاً مركزياً في تلك الدراسات باعتبار من يمتلك سمات معينـة أو سـلوكات جيـدة يمكـن اعتبارهم قادة فاعلين مقارنه بمن لا يمتلكون تلك السمات. (منصور و الخفـاجي ،2010،ص 62) .، وقد ظهرت عدة محاولات لتحديد تلك السمات المؤثرة في القيادة التنظيمية، ولكـن لا يوجد اتفاق على تلك الصفات (جلدة،2009،ص 153). وفي مراحـل متـأخرة حـدد بعـض الباحثين سمات ضرورية للقيادة ترتبط بجوانب السلوك والقدرة علـى العمـل مـع الآخـرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للأخرين باعتباره مرجعاً للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم ، وتأتي هذة في إطار كون القائد ذا بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير إن جميع هذة الجوانب تعتبر سمات تساعد علـى النجاح وتسهم في زيادة تأثير القائد والمدير على العـاملين (العـامري و الغـالبي ، 2007، 433).

2-3-3 النظرية الموقفية

نظرية لكون نظرية السمات أو (نظرية الرجل العظيم) لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في توضيح ظاهرة القيادة ، بل انها اقتصرت على بعض المتغيرات التي اتسمت بالعمومية او الشمول ، وعدم أخذها الاثار البيئية بنظر الاعتبار وأثرها على ظاهرة القيادة فقد حاولت نظرية الموقف أن تتلافى ذلك النقص الذي تعرضت لـه نظرية السمات (الصفات) ولذا فقد اعتبرت الآثار البيئية ذات دور فاعل في ظهور القيادة .ولذا فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة ، فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية ، تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها وقد أورد فلي وهاوس بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المواقف (المجالات) المختلفة ، حيث إنه تؤدي الى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينه وغير أكفاء في المواقف الأخرى . وقد أوردوا في هذا الشأن بعض المتغيرات ذات الأثر الفعال في هذا المجال ، مثل خبرة القائد ذاته ، العمر ، الثقافة العامة ، المهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب لقيادته فيه ودرجة كفاءته . (حمود ،2010، ص 107).

2-3-4هرسي وبلانشيرد:

يقوم هذا النموذج على أساس أن القائد الفاعل قادر على تعديل أسلوبه ونمط القيادة بناءً على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء المهام.

فيمكن أن يوجه القائد سلوكه نحو المهام أو نحو العلاقات. فإذا كان متجهاً نحو العلاقات فإنه يكون قائداً داعماً، أما المرؤوسون يمكنهم أن يتعلموا من القائد وفق أمـــرين يتمثـــل الأول بالقابلية والخبرة لإنجاز العمل، ويتمثل الثاني بالرغبة فإن النمط القيادي الفاعل يتمثل بالتعويض أما إذا اتصف هؤلاء المرؤوسون بالقدرة دون الرغبة يكون نمط بيع وتغيير وبيـــع وتوضـــيح القرارات هو النمط المفضل ، وأما إذا اتصف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة فإن نمط إصدار الأوامر يصبح هو الأفضل سبيلاً للارتقاء بمستوى الأداء(منصور والخفاجي ،2010، ص 72).

2-3-5 نظرية المسار الهدف :

طور هذه النظرية روبرت هاوس وميتشل و أساس هذه النظرية بأن القادة الأفضل هم الذين يستطيعون تحديد مسار واضح للمرؤوسين للوصول إلى أهداف المنظمة وذلك من خلال تحفيز الأفراد على سلوك المسار. وأن القادة يتحركون في أربعة أنماط قيادية هي

: (Bratton, et. al., 2005, p.168)

1- نمط قيادة توجيهية Directive leader ship style .

2- نمط قيادة مساندة Supportive leader ship style .

3- نمط قيادة تشاركيه Participative leader ship style .

4- نمط قيادة متجهة للإنجاز Achievement- Oriented Leader ship style

2-3-6 نظرية فدلير للسلوك القيادي:

هـــي نظريـــة تفاعـــل الجماعـــة يعتـــمد علـــى نـــمط القادة وتفاعل الأتباع ودرجـــة الحالـــة تعـــطي رقـــابـــة وتـــأثيـــر للقـــادة وتعتمد القيـــاده علـــى اســـتبيان (LPC) Last Preferred Coworker questionnaire يقاس به مهمة الشخصية أو اتجاهات العلاقـــات ويعتمد أداء المجموعة الفعال بين أسلوب القيادة والحالة. ويمكن تحليل الموقف من خلال ثلاثة عوامل موقفية (Robbins and Judge, 2009, p.426):

أ- علاقات القائد بالأعضاء(Leader member relations) :قبول الأتباع للقائد ودرجة الثقة والاحترام للقائد تكون علاقات جيدة.

ب- هيكلة المهام (Task structure) : درجة تحديد المهام من قبل الأتباع .

جـــ- قوة الموقع الوظيفي(Position Power) : تأثير القائد على المرؤوسين، وقـــوة الموقع تكون لدى القائد قوة لوضع اتجاه العمل وإمكانية منح المكافآت أو زيادة الرواتب.

2-3-7 نظرية السلوك:

وفقاً لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة تعتبر **ظاهرة سلوكية تـــرتبط بالـــدور** الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى البحث وأفعال القادة ويعبر عن ذلك بأسلوب القيـــادة (Leader ship style) وهـــي نمـــاذج وسلوكات تعتمد من قبل القائد، إذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي

الأحسن، وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب (العامري والغـــالبي، 2008، ص 424).

2-3-7-1 دراسة ميشيغان:

أعتمد مجموعة من الباحثين في جامعة ميشيغان برنامجاً من البحث المكثف حول القيادة وفي إطارها تمت مقابلة مجموعة كبيرة من المديرين ومرؤوسيهم وعلى ضـــوء ذلـــك قـــاموا بتحديد عنصرين/ بعدين للقادة هما(فريجات وأخرون ،2009، ص 237) :

أ- الاهتمام بالعمل/ الإنتاج

ب- الاهتمام بالعامل

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكات تركز على العمل، يولون اهتماماً عالياً لكيفيـــة أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل اهتماماًعالياً بمستوى الأداء.

أما المديرين الذين يستخدمون سلوكات تركز على العاملين فإنهم يطـــورون مجـــاميع العمل ويهتمون برضا العاملين.

2-3-7-2 دراسة جامعة أوهايو:

في عام (1945) قام فريق من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو بسلسلة من الدراسات عن القيادة واستخدم فريق البحث استقصاء وصف سلوك القائد للكشف عن أبعاد سلوك القائد التي تعبر أو المعبرة عن نمط قيادته وباستخدام التحليل توصل الباحثون إلى وجود نمطين من أنماط السلوك القيادي هما (السيسي ،2009، ص 322):

- نمط السلوك القيادي المركز على العمل والمهام.
- نمط السلوك القيادي المركز على الاعتبارات الإنسانية.

وكان من بين أهداف هذه الدراسات تحديد العلاقة بين نمط السلوك القيادي ومتغيرات الفاعلية ولقد أظهرت النتائج أن نمط السلوك القيادي المركز على البعدين العمل والاعتبارات الإنسانية يؤثر إيجابياً على متغيرات الفاعلية.

2-4 دراسات حديثة في الأنماط القيادية(الحريري، 2010، ص 147_152):

2-4-1 دراسة ريدون:

في عام 1976م قدم ريدن Reddin دراسة أظهر من خلالها وجود ثمانية أنماط قيادية هي:

أ- النمط الإداري Administrator Style :يهتم هذا النمط بالإنتاج وبالأفراد فهو يركز في اهتمامه على العمل والعامل معاً.

ب- النمط الموفق Merger Style : يهتم أيضاً بالعمل والعامل لكنه يحاول دائماً التوفيق بين أهمية العمل واحتياجات العامل.

جـ- النمط المستبد العادل Benevolent Autocratic Style: القائد هنا يثق في نفسه كثيراً ويهمة العمل على المدى البعيد والقريب ويتمتع بمهارة عالية في دفع المرؤوسين.

د- النمط المستبد Autocratic :هذا النمط لا يهتم بالعلاقات الإنسانية إطلاقاً ويهتم بالعمل فقط.

هـ- النمط المنمي Developer Style : يهتم هذا النمط بتنمية قدرات ومواهب العاملين ويمنح أقصى درجات الدافعية والحوافر والرضا بينهم.

و- النمط المجامل Missionary Style:يحاول القائد كسب ود الآخرين وتشكيل نظرة طيبة عنه.

ز- النمط الروتيني أو البيروقراطي Bureaucratic Style :يلتزم القائد هنا بحرفية القوانين واللوائح دون الاهتمام بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية.

ح- النمط ألانسحابي أو الهروبي Deserter style :يعد هذا النمط غير فاعل لعدم وجود الرغبة في العلم لديه.

2_4_1 دراسة ليفتون وبزوتان: لقد قدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية على النحو الأتي **(الحريري، 2010، ص 147_152):**

أ- القيادة المستبدة Autocratic Style :يستخدم هذا النمط القوة في تعامله مع مرؤوسيه ودون تقديم أي اعتذار. تعليماته أوامر فهو يرى بأن المنظمات بحاجة إلى مديرين قادرين على استخدام القوة لتوجيه مرؤوسيهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.

ب- القيادة غير الجازمة Un assertive Style :القائد الذي يتبع هذا النمط يرى في نفسه بأنه محدود جداً في مجال تحفيز المرؤوسين ، فهو يرى أن بعضهم يعمل بشكل جيد والبعض

الآخر لا يتمكن من إتقان العمل فكل مرؤوس يعمل بطريقته الخاصة وليس هناك مـــا يـــتمكن الرئيس من فعله إزاء ذلك.

ج- نمط القيادة المتساهلة والدافئة Easygoing style :هذه القيادة ترى أن السر فـــي زيـــادة الإنتاج هو المحافظة على المعنويات العالية للعاملين، لأنه هناك علاقة وثيقة بين زيادة الإنتاج والمعنويات.

جـــ- نمط القيادة التشاريكة Collaborative Style :القائد في إطار هذا النمط يؤمن تمامـــاً بأن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله الفرد في المنظمة ، ويرى بأنه من الـــضروري أن يرى كل مرؤوسيه يقومون بأعمالهم ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائماً .

2-3-7-3 الشبكة الإدارية :

طورا لباحثان(Blake and Mouton) نموذج الشبكة الإدارية

(Managerial Grid) من خلال مراجعة نتائج دراسات جامعتي مشيعان وأوهايو فـــي السلوك القيادي والتي تسمى كذلك بشبكة القيادة (Leadership Grid)

(Robbins& judge,2009, p.424) . وتنتمي فكرة الشبكة الإداريـــة إلـــى النظريـــات السلوكية في دراسة القيادة من خلال تركيزها على بعدين و هما ، يهتم البعـــد الأول بالتـــابعين ويهتم البعد الثاني بالعمل والإنتاج (Daft, 2010 ,p.481).

ويمكن وصف أنماط السلوك القيادي من خلال الاستعانة بإسهام (Blake and Mouton 1964) المتضمن خمسة أنماط للسلوك القيادي وهي (القيادة المتساهلة ، و القيـــادة التـــسلطيه ، و القيـــادة

الوسطية ، و الاجتماعية ، و قيادة الفريق) . (Robbins & coulter,2005 p.426) فالطريقة التي تم بها مزج هذه العوامل في صورة الشبكة الإدارية هي إحدى الهموم التي تشغل القائد في العمل والإنتاج. والشيء الآخر هو العنصر البشري لأن مرؤوسي وزملاء العمل هم أفراد لهم شخصياتهم المميزة، والهم الثالث يكمن في كيفية استعمال التسلسل الهرمي للسلطة لتحقيق الإنتاج عن طريق توظيف طاقات التابعين (علي ، 1983،ص 34).

انماط السلوك القيادي وفقا للشبكة الإدارية :

نمط السلوك القيادي المتشدد:

يعتبر أصحاب هذا النمط أن إشباع حاجات التابعين أمر ثانوي لبلوغ الأهداف المنشودة ، ويميلون إلى اعتماد القوة الشرعية والقسرية لدفع الأتباع لتحقيق الكم المطلوب من الإنتاج (جواد ،2010،ص325) .فالقائد الذي يمارس هذا النمط يحاول دائماً أن يكون هو الأقوى والمسيطر والضابط والموجه لسير العمل، لأنه مندفع لتحقيق النتائج تحت أي ظرف من الظروف، ومن خلال ذلك يود أن يبرهن لنفسه وللآخرين بأن لديه كفاءة لقيادة الجميع، و ليس عليه أن يخضع إلى أية جهة كانت. وعندما ترتفع معدلات الإنتاج تغمره السعادة لأنه هو السبب في ذلك، لذا نجده لا يعير أي اهتمام أو يعطي أي تقدير للذين أسهموا في الوصول إلى تلك المعدلات ، و تركز المنظمة على الإنتاج فقط ولا تبدي اهتماماً وتقديراً للعاملين فالقائد المؤمن بهذا النمط سيكون مبتهجاً و معجباً بنفسه لأن مواقفه تكون متناغمة مع فلسفته وأهداف المنظمة وعندما يحدث تناقض بين متطلبات الإنتاج والعمل ورغبات العاملين فإن الحل دائماً يتم على حساب التابعين .إن العلاقة بين القائد ومعاونيه تحت هذا النمط مبنية على السلطة والطاعة

فالقائد يمارس سلطاته على أدق تفاصيل الأنشطة وما على المرؤوسين إلا التسليم والإذعان والطاعة ، والتسلسل القيادي الصارم أمر لا يخضع إلى المناقشة إذ يجب التقيد بنصوص الواجبات والمسؤوليات حرفياً. وتحت مظلة الإدارة بالأهداف فإن أسلوب القائد في تقييم التابعين يقوم بوجوب التأكد من أن كل فرد يعرف أين يقف من حصص الإنتاج الموضوعة، و يعرف ذلك بكل وضوح فالتزام القائد نحو العاملين في تقييم الأداء بتعريفهم بنواحي قصورهم والطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بكفاءتهم الإنتاجية. فالخلاف عادة ما يظهر عندما يكون هناك تباين في وجهات النظر نتيجة لإيمان واعتقاد راسخ لدى التابعين عما هو صواب وما هو خطأ، ما هو فعال وما هو غير فعال، وهذا شيء طبيعي في علاقات العمل ، ولكن القائد المتسم بهذا النمط للسلوك القيادي ينظر إلى الخلاف كمؤشر لتصدع الرقابة الصارمة، ولذا يكون رد فعله في حالات الخلاف هو محاولة فرض سيطرته على الآخرين ووضعهم في مكانهم الصحيح. إن إستراتيجية نمط السلوك القيادي في الإدارة هي القضاء على الخلافات بين الرئيس والمرؤوسين قبل نشوبها(علي ، 1983، ص 45 _53)

نمط السلوك القيادي إدارة الفريق:

ان القائد بموجب هذا النمط القيادي يعمل على ضمان تماسك الجماعة وغرس الشعور بالمسؤولية لدى جميع الأتباع ويهتمون بمستويات الإنتاج مثل اهتمامهم بإشباع حاجات الأتباع (جواد ، 2010، ص 326) .النمط القيادي ينبعث من افتراض وجود رابطة بين احتياجات المنظمة الإنتاجية واحتياجات التابعين لتجارب عمل ثرية ومثبتة للرغبات الذاتية، ومن هذا المنطلق فإن المشاركة الفعالة التي تعمق من روح الالتزام لمعايير التفوق هي الباعث الحقيقي

لممارسات هذا النمط أن بواعث الإنجاز في هذا النمط ناتجة عن تطوير الكفاءة الذاتية للإسهام الإيجابي والأهداف الذاتية و التنظيمية ، فالإسهام الايجابي يبعث على الشعور بالبهجة والرضا، ويبعث على الحماس والإثارة.فكلما اقترب الشخص من النجاح، كلما تعاظم شعوره بالإنجاز فقرار تطبيق الإدارة الأهداف لتحسين الأداء يأتي من إدراك أن الناس الملتزمين بتحقيق الأهداف ينطلقون من بواعث ذاتية نابعة من الشعور بتحقيق غاية وهذا في حد ذاته إشباع لرغباته في الإنجاز وفي تحقيق الذات، وضمان لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إن الخلاف وحالات النزاع يمكن ان تعيق تحقيق أهداف المنظمة ومن هذا المنطلق فإنها تعتبر غير صحيحة وغير منتجة، ولكن يجب أيضاً أن لا نتجاهل أن الخلاف والنزاع قد يساعدان على الابتكار والإبداع، فردود فعل المرؤوسين في التكامل بين التابعين والعمل والإنتاج يتناغم مع تطبيق الإدارة، ونتيجة لذلك فإنه من المتوقع أن تكون ردود فعل المرؤوسين بموجب هذا النمط إيجابية ومتحكمة. والمظاهر الخادعة التي تعتمد على أساليب عديدة حتى يبدو وكأنه يمارس هذا النمط وبالرغم من أن تلك الأساليب قد تبدو متناقضة مع بعضها بعض كإعطاء الشخص صلاحيات كبيرة ثم عدم تفويضه بما يتناسب مع ذلك من صلاحيات (علي ، 1983، ص 119_ 144).

نمط السلوك القيادي الوسطية :

يتطلع أصحاب هذا النمط لإحداث الموازنة بين الأفراد التابعين وأهدف المنظمة ، ويعملون على خلق روح معنوية بقصد تنفيذ الأعمال (جواد ، 2010، ص 326). ويهدف هذا النمط من خلال رغبة القادة أن يظهروا بمظاهر الطيبة أمام زملائهم ويكونوا جزءاً منهم ومن اهتماماتهم، ويحاولوا تحقيق ذلك من خلال تحسين رأي الأغلبية وجعلها جزءاً لا يتجزأ منهم.والقائد الذي ينطلق بدوافع الانتماء غالباً ما يكون سطحيا في قناعاته و إيمانه الراسخ بالأمور، ويتفادي كشف نفسه ومحاولته التقاط التلميح من الآخرين حتى تكون آراؤه امتداداً لآرائهم واستياؤه مرتبطاً باستيائهم، إن نتائج حفظ التناغم والتوازن مع الآخرين يمكن رؤيته بوضوح في منهجية القائد بافتراضه بأنه مهما يكن من نظام مطبق في المنظمة فإنه لا يمكن أن يأتي بنتائج تختلف عما كانت الأمور علية في الماضي، فلذ نجد أن معالجة الخلاف لهذا النمط القيادي تعتمد على الأساليب التي تساعد على تفادي و تهدئة الخلاف عند نشوبه (كيف كان يعمل في الماضي، البروتوكول التنظيمي، المساومة). وفيما يتلعق بردود فعل المرؤوسين فإن المرؤوسين نادراً ما تكون ردود فعلهم عدوانية واستنكارية . ورغبتهم في ترك العمل وبعض المظاهر الخادعة في هذا النمط بقيام القائد باخفاء الدوافع الحقيقية للشخص أو اجراء تكتيك يغطي به الشخص على رغباته الداخلية في غاياته وأهدافه مع الآخرين.فما يعنيه النمط القيادي للمنظمات والظروف التي ساعدت على نمو هذا النمط القيادي كنمط شائع يمكن النظر إليه من زاوية تاريخية للحقب الإدارية المختلفة. فعندما تزداد ردود الفعل الهجومية والعنيفة ضد النمط المتشدد التسلطي فإن ردود الفعل الطبيعي تتجة نحو نمط أكثر ليونة في معاملة الأفراد والعامل الثاني المؤدي إلى شيوع هذا النمط في المنظمات هو أن العمل أصبح

أكثر تخصصاً وأكثر تجزئة مما أضفى عليه روح التكرارية والروتينية (علي ، 1983، ص 101 _ 118).

نمط السلوك القيادي الاجتماعي:

يهتم القائد المتسم بهذا النمط بالأتباع أكثر من اهتمامه بالإنتاج . ويحاول إيجاد مناخ عائلي مريح لهم، وأساسه الاعتقاد بأن الأفراد في هذه الحالة يرفعون من مستوى الإنتاج . كما يركز أصحاب هذا النمط على إشباع حاجات الأتباع وبناء علاقات اجتماعية معهم (جواد ، 2010، ص 326). فالقائد المتسم بالنمط القيادي الاجتماعي يؤمن بأن مشاعر الموظفين ذات أهمية قصوى، لأن شعوره بالاطمئنان العاطفي ينبع من إحساسة برضا الجميع عنه وحبهم له محاولاً خلق جو عائلي يظلله الدفء وروح الوئام والصداقة. وثمة دافع آخر لسلوك القائد الذي يتسم بهذا النمط هو الخوف من عدم القبول لأن الخوف في حد ذاته هو رد فعل عاطفي شديد والخوف من الرفض الشخصي يكون أكثر كثافة وشدة. (علي ، 1983، ص 65 _ 81).

نمط السلوك القيادي المتساهل:

يتميز القائد بالضعف ، ويكون قليل الاهتمام جداً بالإنتاج و الأتباع ، وهدفه الابتعاد عن المـــشاكل والبقاء في مأمن منها، ويبذل أصحاب هذا النمط جهداً قليلاً في حث الأتباع على إنجاز الأعمال منعـــا للاستغناء عنهم (جواد، 2010، ص 325).

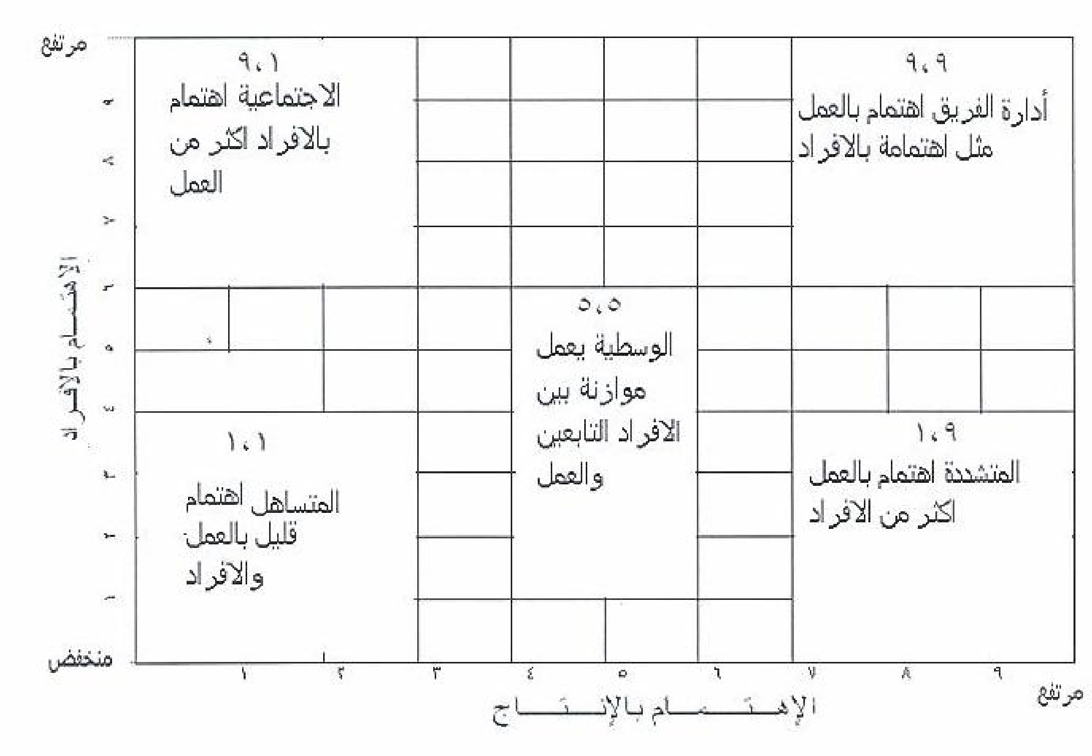
إن النمط القيادي يعني اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاج والناس جميعاً، إلا أن القائد المتسم بهذا النمط ينمي نفسه بالبقاء في المنظمة، وهذا يعني أنه يقوم بأداء ما يكفي للحفاظ على وظيفته وأقدميته دون إن يجهد نفسه بالمشاركة أو الإسهام في ما قد يفيد زملاءه أو المنظمة، واستراتيجيته هي أن يكون ظـــاهراً دون بروز حتى لا يضع نفسه في أي محك. وسلوك القائد في هذا النمط يقوم على توزيـــع الأعمـــال المطلوب إنجازها على المرؤوسين و إعطائهم حرية التصرف المطلقة لأدائها. فالإدارة بالأهداف فـــي هذا النمط تعني فقط التظاهر بالتماشي مع إطارها العام ومتطلباتها المتعارف عليها. فإن رد فعل القائـــد يكون التجاهل أو التلميح إلى أنه قد أخذ ذلك الأمر في الاعتبار. وما يخص ردود فعل المرؤوسين تحت هذا النمط تتراوح بين الحماس للإنجاز، أو الانزواء أو الهروب من ذلك الوضع بالمغادرة.وما يعنيـــه النمط القيادي للمنظمات قد تكون أنظمة المنظمة أو تقاليدها أو الممارسات الخطأ فيها سبباً قوياً لنمو هذا النمط القيادي.

والشكل (2_1) يعكس أنماط السلوك القيادي وفق الشبكة الإدارية كما حددها كل من

(Blake and Mouton)

شكل (2_1)

نموذج الشبكة الإدارية



المصدر : Richard L.Daft , New Era of Management , 2010, ninth edition , p. 481

2-6 العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة يمكن تلخيص اهم العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة كما يلي(فريجات وأخرون،2009، ص 253) :

1-العوامل التي تتعلق بالقائد :شخصية القائد وصفاته وخصائصه واتجاهاته ومدى ثقته بقدراته والقيم التي يؤمن بها ومدى ثقة القائد بالآخرين وتبني القائد لأسلوب قيادي معني وميله إلى فلسفة قيادية معينة يقوم بتطبيقها واستخدامها مع المرؤوسين.

2- العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين: يتباين المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم واتجاهاتهم ومدى التزامهم بأهداف المنظمة وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى.

3- العوامل التي تتعلق بالموقف: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة آذ لا تشجع المواقف الصعبة التي يتعرض لها القادة على مشاركة المرؤوسين في مواجهتها.

4- العوامل التي تتعلق بالمنظمة: إذ لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقيمها ومعاييرها وفلسفتها وقواعدها والمناخ الخاص بها.

5- العوامل التي تتعلق بالبيئة : تحيط بالمنظمة عوامل ومتغيرات بيئية مختلفة ومتنوعة التأثير لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تفرض القيود على سلوكه.

وهكذا فيجب على قيادة أي جامعة في الجامعات أن تأخذ بعين الاعتبار كل هذه النقاط الواردة لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعة بهدف تحسين الأداء بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية وبما يعود على الجامعة من فوائد متعددة.

2-7 الاتجاهات الحديثة في القيادة New Trends in Leadership:

ان الحديث عن القيادة كما ذكر مسابقاً امرٌ متجددٍ ويعرض الباحث بعض الاتجاهات الحديثة في القيادة :

2-7-2 النساء كقيادات إدارية: أصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في القطاع الحكومي وفي القطاع الخاص وقطاع الأعمال والقطاعات والجامعات الحكومية والأهلية . فقد كان من الصعب دراسة أوجه التشابه و الاختلاف بين قيادات الذكور والإناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعاً وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل (عوض، ، 2008 ، ص219).

2-7-3 القيادة الكاريزمية: إن الكارزما (charisma) هي الشخصية الجذابة التي تسحر عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وسهولة . و هناك خصائص عديدة للقادة الكاريزميين إلا إن هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في صفات القائد الكارزما هما (نجم ،2011، ص 118):

1 - الكارزما ذات الرؤية : حيث إن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية و تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل(عبود ،2011، ص 118) .

2- الكارزما المستند على الأزمة : حيث إن الأزمة لها تأثيرات عميقة على المنظمة وإن المتطلب الأساسي للكارزما على المنظمة قدرتها على مواجهتها والإتيان بأساليب جديدة وغير تقلديه في احتوائها (نجم ،2011، ص 118).

2-7-4 القيـادة التبادليـة والتحوليـة Transactional and Transformational Leadership

Leadership: إن القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل التنظيمي، والقائد هنا يهتم بتوضيح دور المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل التنظيمي الملائم ونظام التحفيز الملائم وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. وتؤكد على المظاهر الشخصية للقيادة من خلال الخطط الكفؤة والجدولة والموازنات الصحيحة ، والرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. أما القيادة التحولية فهي القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. والقيادة التحولية تخلق تغيراً مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي. (العامري والغالبي، 2008، ص 424).

2-8 الأداء :

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء على مستوى المنظمة وبمدى فاعلية وكفاءة المنظمات بتحقيق الأهداف المنشودة، سوأ أكانت هذه المنظمات تابعة إلى القطاع العام أم القطاع الخاص ، لتضمن الاستمرارية والنمو والتطور لهذه المنظمات. والجامعات شأنها شأن المنظمات تهتم بالأداء بكافة جوانبه، وإن قطاع التعليم العالي والجامعات أحد أهم منظمات المجتمع وأكثرها عطاءً وإن مخرجاتها من الخريجين في مختلف التخصصات ، والأبحاث العلمية ، والاختراعات تمثل أهم أدوات تكوين القيمة في المجتمعات. وإن أحد جوانب إدارة

الأداء الجيد بالجامعة هو اهتمامها بتقويم الأداء من خلال الوحدات التابعة للجامعة، للتعرف على مستويات الأداء والتعرف على نقاط الضعف والقوة (دمنهوري وعبد الله 2009ص 4). تشكل الموارد الإستراتجية لمنظمات الأعمال احد محددات الأداء ، حيث إن الاستخدام المناسب للموارد كمداخلات للعمليات في المنظمة تساعد المنظمة في تقليل التكاليف وزيادة قيمة المنتجات والخدمات المقدمة الى المستفيد النهائي مقارنة بما يقدمة المنافسون وهو ما يعزز سمعتها وقدرتها على استخدام المعرفة بعملياتها

(crook and et.al. 2008, pp.141_142). يلعب القادة دوراً في تعظيم قيمة الأداء للمنظمة وأداء عملياتها من خلال استخدام موارد المنظمة لتحقيق القيمة المضافة والأهداف المنشودة

(Bosse and et.al.,2008,p.454). ويعتمد قياس أداء المنظمات على درجة إسهامات التحالف بتحقيق الأهداف مثلاً تقليل التكلفة ، وتقليل المخاطرة وزيادة رأس المال ، وتنوع مصادر التمويل والتوسع في العمل(Hoetker and mellewigt,2009,p.1034). للقيادة دور في الإبداع كأحد مؤشرات الأداء حيث توجه القيادة عملية الإبداع المرتبطة بالمنتجات الجديدة إلى أسواق وزبائن جدد وتحصل عملية الإبداع من خلال توجيه القيادة للآراء و إسهامات العاملين في العمل (Glazer,2007,p.120). ويسهم القادة في المنظمات في تحقيق الأداء المتوازن في المنظمات (Nohrla,2009,p.42). ويعرف الأداء بأنة السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة (درة وصباغ ، 2008، ص 227) . ويعرف ايضاُ بأنة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد بطرق كفؤة وفاعلة(Daft ، 2010،p.633).

2-9عناصر إدارة الأداء: هي المجموعة العامة للنشاطات التي يتم تنفيذها في المنظمة لتغيير وتحسين أداء الموظفين (Dennisi and Griffin , 2008,p.318). تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج متميزة الأداء المستهدف وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء. وتنطلق إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جمع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الكوادر المساعدة. تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التميز في الأداء وأن القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وإن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية، وبذلك يتحقق من تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية(السلمي ، 2008، ص197_198):

1- تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
2- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
3- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بوساطة المستخدمين [العملاء] وابتكار منتجات وأساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

2-10 المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال:

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي (السلمي ، 2008، ص202): الشكل رقم (2_2)

مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة	مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين
تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء
آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته	إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير
آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء	تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة
أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين	توفير معلومات متجددة وصحيحة من مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسوؤلين
توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخدمات والوقت	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء

المرجع : السلمي ، علي (2008) . "**إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي**" .

2-11مسؤوليات تقييم الأداء

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالية(صـــالح ، **2004، ص 142):**

1- الرئيس المباشر:

بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه مـــن غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه.

2- مديرو الإدارات:يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم. ويرى الباحث ضمن التوجهات الحديثة في القيادة يجب أن تكون هنالك مساحة للأفراد التابعين في مراجعة تقارير الاداء والوقوف على نقاط القوة والضعف لتطـــوير ادائهم .

3- إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية مسؤولة أيضاً عن مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد مـــن أنهـــا أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة وفي الوقت المناسب.

ويرى الباحث بأن المسؤول عن مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في الجامعات عميد الكلية ورئيس القسم بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ورفعها

إلى الجهات المعنية تقوم بدورها بمراجعة وتحليل البيانات الخاصة بأعضاء هيئه التدريس وكذلك يقوم الطلبة بتعبئة نماذج خاصة بالتقييم لأعضاء هيئة التدريس حول الأداء بشكل دوري

2-12خطوات تقييم الأداء(درة وصباغ ، 2008، ص 261_ 264):

عملية تقييم الأداء عملية معقدة كما عرفنا تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون من عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيق منها فمثلاً وليم جلوك (William P. Glueck) فإنه يختصرها على خمس خطوات في عملية الأداء وهي(درة وصباغ ، 2008، ص 261_ 264):

1- وضع السياسات الخاصة بتقييم الأداء وتتعلق هذه السياسات بمعنى تقيم وعدد مرات التقييم وبمن يقيم ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم.

2- تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.

3- القيام بتقييم الأداء نفسه.

4- مناقشة تقييم الأداء مع العاملين.

5- اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.

ويعتمد تقيم أداء الفريق العمل على مجموعة مؤشرات مرتبطة بالمعرفة والخطر والخدمات المالية وهامش العمليات ودرجة الربحية (Apgar,2009,p106)

2–13طرق تقييم الأداء الحديثة(Modern Methods of Evaluation) لقد ظهرت بعض الطرق الحديثة في تقيم الأداء (الطائي، واخروان، 2006، ص 248_252):

2–13–1 طريقة مقياس السلوك المتدرجة Rating Scales Behaviorally :تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث إن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.

ومن مزايا هذه الطريقة: وتحقق هذه الطريقة المزايا كما أوردها (الطائي، واخروان، 2006، ص 248_252) وهي :

1– تسهم في تقليل الأخطاء المترتبة على عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وكذلك ملاءمتها للفرد العامل.

2– إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء وكذلك الزملاء في العمل والمرؤوسين أنفسهم.

3– يمكن أخذ متوسط تقييمات الأطراف جميعاً.

4– موضوعيتها للعاملين والمقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع بين العاملين والمقيمين حول نتائج التقييم.

5- يتم وضع المقياس بالاشتراك بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء مما يؤدي إلى مصداقية هذا المقياس.

ومن المآخذ على هذه الطريقة(الطائي، واخروان، 2006، ص 248_252):

1- ارتفاع الكلف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها.

2- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل من الأعمال.

2-13-2 طريقة التقييم السري Secret Evaluation Method:

وفقاً لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عنها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف إن يقيم العامل وتتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير عليها.

توخي الحيادية والمحسوبية، بالإضافة إلى عدالتها والاستماع إلى أكثر من طرف قبل الحكم على أداء العامل، ومن المآخذ على هذه الطريقة التكلفة العالية، وضياع الوقت والجهد المبذول والمال، وتحتاج إلى أشخاص مختصين قادرين على تصميم نماذج تقييم أداء خاصة بالرئيس والمرؤوسين والزميل في العمل ، وتعتبر مختلفة في نمطها وفي نوع الأسئلة وعناصر التقييم (الطائي، واخروان، 2006، ص 248_252).

2-13-3 طريقة مقياس الملاحظات السلوكية Behavioral Observation Scales: لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على مقياس السلوك المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على (5) خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل، ومما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها ترتكز على السلوك الملاحظ أي الذي تتم ملاحظته بدلاً من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوك المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقاً لتوقعه ومعرفته بسلوك الأفراد العاملين(الطائي، واخروان، 2006، ص 248_252).

2-13-4 طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives Method (MBO):

انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وخاصة بعض الانتقادات التي وجهت إلى أساليب التقييم السابقة، وهي إحدى الطرق التي تحاول التغلب على مأخذ التقييمات، وهي فلسفة إدارية اقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر (Peter Drucker) وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها: "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من خلال معدلات الأداء".فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، وتمتاز الإدارة بالأهداف بخاصيتين فريدتين هما(الطائي، واخروان، 2006، ص 248_252):

أ- إنها موجهة نحو النتائج الفعلية.

ب- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة

وهذه الإدارة لديها مشاركون في صياغة (تكاليف الإنتاج، المبيعات لكل منــتج، معــايير الجودة، الأرباح... الخ) من خلال استشارة مشرفهم ومن ثم استخدام هذه الأهــداف كمــصدر للتقييم.

أن الإدارة بالأهداف ما هي إلا نظام يشمل دائرة تبدأ بوضع أهــداف المنظمــة العامــة وتنتهي بالعودة إلى هذه الخطوة، ويمكن تقسيم النظام إلى عملية ترتيب أهدافها منها(الطــائي، واخروان، 2006، ص 248_252):

1- أهداف المنظمة وهي الخطوة الأولى.

2- أهداف الأقسام. الخطوة الثانية.

3- أهداف المديرين والأفراد والموظفين.الخطوة الثالثة.

إن هذه الخاصية مهمة لهذه الإدارة لعملية تخصيص الأهداف الخاصة بالموظف إلا أن هذه الأهداف تعتمد على جملة كبيرة من مسؤوليات الموظفين التي يحضرها المشرف.

4- وتتم مناقشة الأهداف التي وضعها الموظف مع المشرف ويتم أيضاً تنقــيح بعــض الأهداف حتى يتم الاتفاق عليها من قبل الطرفين.

5- وهذه الأهداف يصاحبها تفسير للفعاليات التي يقترحها الموظف للتوصل إلى الأهداف النهائية ويتم جمع البيانات وتقييمها.

6- وربما تتغير هذه الأهداف في أي الوقت نتيجة إضافة بيانات جديــدة وفــق بيانــات حقيقية، وتعتبر المقابلة بمثابة امتحان حقيقي لتقييم الموظفين مــن قبــل الموظــف والمشرف معاً سوية.

7- عكس الترابط ما بين أداء الفرد والمنظمة.

2-14أهداف تقويم الأداء تسعى عملية تقويم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية (اللوزي ، 2007،ص 211):

1- توافر أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط إضافة إلى توافر معلومات ضرورية لعمليات الترقية.

2- تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي أساس التقدم في الوظيفة وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار.

3- تساعد على التخطيط المستقبلي للمنظمات الإدارية، حيث تساعد المنظمة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات.

2-15استخدامات تقييم الأداء :يمكن تلخيص أهم استخدامات تقيم الأداء **Uses performance Appraisal** بما يلي (جواد ، 2010، ص 307_308):

إن تقييم الأداء من أفضل الأدوات المساعدة على صناعة قرارات بخصوص إدارة الموارد البشرية، وإن واحدة من المزايا لهذه الأداة، هي مساعدة المديرين على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، وسنعرض بعض المجالات الأساسية التي تحتاج إلى معلومات تقييم الأداء وهي:

1- قرارات التكريم Reward Recessions: تعمد غالبية المنظمات إلـــى تنــشيط أداء العاملين فيها عن طريق الإغراءات المالية.

2- مناقشة العاملين personal Movement: تستخدم منظمات الأعمال معلومات تقييم لنقل العاملين إلى أعمال يشغلون المناصب الشاغرة فيها أو لأغراض تنفيذ برنـــامج ترقيتهم.

3- فحص الأداء Feedback Performance: إن الغرض الأساس وراء نظـــام تقيـــيم الأداء هو تحسين أداء العاملين في المنظمة الواحدة.

4- الاحتياجات التدريبية Training Needs: أن تشخيص الأداء غير الجيد يمكن المـــدير من اقتراح البرامج التدريبية المناسبة التي ترفع من مستوى أداء الفـــرد أو تكـــسبه مهارات وتقلبات إضافية تعزز أداءه.

2-16مؤشرات الأداء الجامعي:

يعتبر موضوع تقيم أداء مؤسسات التعليم العالي من أهم الأولويات ، لكونه عنصراً رئيـــساً في المسيرة التنموية، وقوة دافعة نحو الإصلاح والتحديات وتخريج أجيال على مستويات عاليـــة من العلم والمعرفة كان لا بد من تبني سياسات وبرامج تتوافق مع أحدث المعايير والممارســـات الدولية، لتعزيز تنافسية القطاع في المنطقة والعالم من أجل إحـــداث نقلـــة النوعيـــة المنـــشودة. وانبثقت الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ، عن توجيهات سيد البلاد حيث شملت الإستراتجية على سبعة محاور استراتجية وتنبثق من كل محور عدة أهداف ومن كل هدف عدة مؤشرات للأداء.

وفيما يأتي المحاور الإستراتجية التي تضمنتها الإستراتجية الوطنية للتعليم العالي و البحث العلمي للسنوات2007_2012 :

أولاً:محور الحاكمية والإدارة الجامعية

ثانياً: محور أسس القبول

ثالثاً: محور الاعتماد وضبط الجودة

رابعاً:محور البحث العلمي والتطوير والدراسات العليا

خامساً: محور التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي

سادساً: محور تمويل الجامعات

سابعاً:محور البيئة الجامعية

تنبثق من كل محور عدده أهداف وكما يأتي :

أولاً :بما يخص المحور الأول الحاكمية والإدارة الجامعية

- ضمان استقلال الجامعات مالياً وإدارياً وأكاديمياً.
- إعادة النظر في تشكيل مجالس أمناء الجامعات (الخاصة ومؤسسات التعليم العالي غير الأردنية العاملة في الأردن) ومهامها لتمكينها من أداء دور أكبر في مسيرة التعليم العالي الجامعي في الأردن.
- إعداد خطط إستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن تتوافق مع إستراتيجية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- إنجاز العمل بنظام إدارة المعلومات التعليمي EMIS في مؤسسات التعليم العالي كافة.
- تأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.

ثانياً : بما يخص المحور الثاني أسس القبول

- تطوير أسس القبول وفق معايير تحقق العدالة وتكافؤ الفرص.
- اعتماد الأسس التنافسية للقبول في البرامج الموازية.
- وضع شروط قبول للطلبة المقبولين خارج إطار القبول الموحد.

ثالثاً: بما يخص المحور الثالث محور الاعتماد وضبط الجودة

- تطبيق معايير الاعتماد العام والاعتماد الخاص على جميع مؤسسات التعليم العالي العاملة في الأردن.
- تطوير نظام ضمان الجودة وتطبيقه في سائر مؤسسات التعليم العالي
- وضع خطة للاستمرار في تأمين أعضاء هيئة تدريسية مؤهلة وفق حاجات الجامعات الأردنية .
- وضع معايير نوعية لأداء عضو هيئة التدريس.
- تحديث البرامج والخطط الدراسية لمواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي.

رابعاً: بما يخص المحور الرابع البحث العلمي والتطوير والدراسات العليا

- تفعيل دور صندوق دعم البحث العلمي لتحقيق أهدافه الواردة في النظام رقم (4) لسنة 2007.
- تحسين البيئة البحثية وتشجيع الفرق العلمية متعددة التخصصات، ودعم طلبة الدراسات العليا المتميزين في مؤسسات التعليم العالي.
- مراعاة ربط البحث العلمي والتطوير بأهداف التنمية الشاملة.

- نشر ثقافة البحث العلمي في سائر مكونات العمل الأكاديمي.
- زيادة التواصل بين الكوادر التدريسية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي من جهة والقطاعات الإنتاجية والخدماتية الخاصة داخل المملكة وخارجها على أسس تشاركيه من جهة أخرى.

خامساً: بما يخص المحور الخامس التعليم الفني (التقني) والتكنولوجي

- إعادة النظر في البرامج والتخصصات والخطط الدراسية في الكليات الجامعية المتوسطة لتوجيهها نحو التعليم الفني.
- التوسع في التعليم التكنولوجي (البكالوريوس)
- تعزيز الثقافة المهنية لدى طلبة الجامعات من خلال متطلبات الجامعة.

سادساً : بما يخص المحور السادس تمويل الجامعات :

- إنشاء صندوق التعليم العالي
- استمرار الحكومة في سداد المديونية المتحققة على الجامعات الرسمية.
- إنشاء بنك الطالب الجامعي لتقديم القروض والمنح وصولاً إلى تغطية أكبر قدر ممكن من حاجات الطلبة المستحقين

- وضع استراتيجيات تمويل إضافية للجامعات مثل إنشاء الوقفيات في كل جامعة وإنشاء مراكز تميز تقدم خدمات في مجالات الاستثمار والاستشارات والخدمات الطبية والهندسية والتقنية وغيرها.
- تغطية الحكومة للكلفة الرأسمالية للجامعات الرسمية مع إعطاء الأولوية للجامعات المنشأة حديثاً بما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي والخطة الإستراتيجية لكل جامعة.

سابعاً : بما يخص المحور السابع البيئة الجامعية :

- صقل شخصيات الطلبة وترسيخ المواطنة والممارسات الديمقراطية لديهم من خلال تعزيز الوعي والانفتاح الفكري.
- قيام الجامعات بتنظيم عملية تشكيل المجالس والجمعيات والهيئات الطلابية حسب الأنظمة والتعليمات الخاصة بها.
- التوسع في الأنشطة الطلابية غير المنهجية في سائر المجالات (الثقافية والفنية والرياضية).
- تعزيز ثقة الطالب بالجامعة، وتنمية علاقته إيجابياً مع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.
- تعديل الأنظمة التأديبية بما يتناسب مع الروح التربوية للعملية الأكاديمية.
- تعزيز التفاعل بين طلبة الجامعة والمجتمع.
- رعاية الطلبة الوافدين وتوفير البيئة الجاذبة لهم.

- تطوير البيئة الأكاديمية في الجامعة من خلال تأسيس البنية التحتية التقنية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات أكاديمية واجتماعية لهم.

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور الأول:

- موازنات متوازنة
- تناقص نسبة العجز حتى يتلاشى مدى تطبيق معايير الاعتماديين العام والخاص
- صدور التشريعات الجديدة
- إنجاز إستراتيجية لكل مؤسسة وجداول زمنية للتنفيذ.
- سرعة تبادل المعلومات بين الوزارة والمؤسسات التعليمية الأكاديمية.
- إنجاز نظام إدارة معلومات إلكتروني فاعل
- إعداد المشاركين في البرامج التدريبية ومدى تحسن الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات.

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور الثاني :

- مدى الالتزام بالطاقة الاستيعابية للجامعة.
- نسبة أعداد الطلبة المقبولين بمعدلات أقل بعشر علامات عن المعدل التنافسي إلى إعداد الطلبة المقبولين على القوائم الإضافية
- أعداد الطلبة المقبولين على القوائم الإضافية
- تحقيق نتائج أفضل في التصنيفات العالمية وامتحانات الكفاءة الجامعية والمعيارية.
- زيادة الطلب على خريجي الجامعات الأردنية في الخارج.
- زيادة أعداد الطلبة غير الأردنيين الملتحقين بالجامعات.

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور الثالث :

- مدى توزيع الدليل والنظام المطبوع لضمان الجودة على جميع المؤسسات.
- عدد المتدربين المؤهلين للتقييم والمتابعة
- وجود وحدة ضمان جودة في كل مؤسسة تعليم عالٍ.
- نشر نتائج التقييم الدوري، وترتيب التخصصات في البرامج المتوافرة في مؤسسات التعليم العالي.
- إنجاز التقييم الداخلي وعرضه على مجلس الأمناء.
- أعداد الطلبة الموفدين إلى جامعات عالمية مرموقة.
- نسبة الإنفاق على الإيفاد.
- إصدار التشريعات المنظمة لذلك
- نتائج أفضل في الامتحانات المعيارية الدولية.
- تنافسية أعلى على الوظائف
- عدد التخصصات المعتمدة اعتماداً خاصاً في كل جامعة

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور الرابع :

- قيمة الإيرادات المحولة ونسبتها مقارنة بنسبة الإيرادات المستحقة
- زيادة الإنتاج العلمي المنشور في الجامعات.
- نسبة الباحثين المتفرغين إلى نسبة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة
- نسبة الإنفاق على البحث العلمي من موازنة الجامعة.
- نسبة الرسائل الجامعية المنجزة إلى عدد خريجي طلبة الدراسات العليا.
- عدد الحاصلين على الحوافز البحثية.
- نسبة عدد البحوث المنشورة من الرسائل الجامعية إلى عدد طلبة الدراسات العليا
- حجم المشروعات البحثية المقدمة ضمن الأولويات الوطنية من كل برنامج.
- عدد البرامج المعتمدة ضمن الأولويات الوطنية.
- حجم الدعم المقدم للمشروعات.
- مدى تأثير نتائج المشروعات وتوصياتها على مسيرة التنمية الشاملة المستدامة
- عدد الخطط الدراسية المحدثة أو المطورة
- عدد حلقات البحث والدورات التدريبية.
- عدد الكتيبات السنوية الصادرة عن الجامعات
- نسبة عدد البحوث المنشورة في المجلات من خارج الأردن.
- ريع المجلات من مصادر داخلية وخارجية بالإضافة إلى الدعم المقدم من الوزارة والجامعات.

- زيادة عدد المجلات المتخصصة.
- عدد المشاريع المدعومة التي تخدم القطاعات الإنتاجية والخدمية في كل جامعة
- عدد البحوث المنشورة في كل جامعة
- عدد الاشتراكات في المجلة من خارج الأردن
- نسبة دخل المجلة من تكلفة إصدارها.
- عدد المشاريع المدعومة التي تخدم القطاعات الإنتاجية والخدمية في كل جامعة
- عدد البحوث المنشورة في كل جامعة
- عدد براءات الاختراع والتطبيقات التكنولوجية للبحوث العلمية في كل جامعة
- مدى تأثير نتائج البحوث والتطوير على جودة الإنتاج ومستوى الخدمات

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور الخامس :

- زيادة نسبة أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم الفني.
- زيادة أعداد الملتحقين بسوق العمل من خريجي الكليات الجامعية المتوسطة
- نسبة عدد الطلبة الذين سيلتحقون في هذه البرامج للعام المقبل.
- إصدار التشريع اللازم.
- زيادة عدد الطلبة المشمولين بمنح دراسية.
- نسبة الساعات المعتمدة المخصصة للثقافة المهنية إلى متطلبات الجامعة.
- مدى تأثير المساقات المهنية على أداء الطلبة في الجامعة.

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور السادس:

- المباشرة والاستمرارية في تحويل العوائد من وزارة المالية إلى الصندوق
- تحويل جميع الإيرادات المالية المستوفاة للجامعات
- تحويل العوائد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعات الرسمية في الوقت المناسب
- تسديد الأقساط المستحقة في الوقت المناسب..
- عدد الطلبة المستفيدين من القروض
- عدد الطلبة المستفيدين من المنح
- نسبة الطلبة المستفيدين من عدد الطلبة المستحقين للمنح.
- نسبة الطلبة المستفيدين من عدد الطلبة المستحقين للقروض.
- زيادة نسبة هذه الإيرادات في موازنات الجامعات
- مقدار المخصصات المرصودة في الموازنة العامة للدولة لهذا الغرض.

أما مؤشرات الأداء بما يخص أهداف المحور السابع:

- نسبة مشاركة الطلبة في الأندية الطلابية وبخاصة أندية الحوار
- عدد الأنشطة والفعاليات الطلابية التي تنفذها الجامعة في كل عام.
- مدى رضا الطلبة عن الأنشطة الطلابية.
- نسبة الطلبة المشاركين في الانتخابات الطلابية.

- نسبة الإنجاز في خطط العمل المقدمة .
- مدى تحقيق الجامعة لمعايير الاعتماد العام فيما يتعلق بالمرافق والخدمات الطلابية
- نسبة الإنفاق في الموازنة على النشاطات غير المنهجية .
- نتائج استبيانات مدى رضا الطلبة عن الإرشاد
- تراجع ظواهر الشغب.
- ازدياد عدد اللقاءات الدورية المفتوحة على مستوى القسم والكليـــة والجامعـــة فـــي الـــسنة الدراسية.
- تناقص عدد المخالفات وتنوعها.لين على الحوافز التشجيعية.
- عدد البرامج التطوعية المنفذة.
- نتائج استطلاعات الرأي ومدى رضا المجتمع المحلي عن التفاعل بين الجامعة والمجتمع.
- نسبة الإنفاق على برامج خدمة المجتمع.
- ازدياد عدد الطلبة الوافدين في الجامعة.
- نسبة مشاركتهم في أنشطة الجامعة.
- تدني عدد الحوادث والمشاكل التي يتعرضون لها داخل الجامعة وخارجها.
- إنجاز الشبكة الإلكترونية الهوائية.
- إنجاز تعديل تعليمات منح الدرجات العلمية.
- تحسن مستوى أداء الطلبة أكاديمياً.
- زيادة أعداد المشروعات البحثية والتطبيقية عند الطلبة.

- زيادة استعمال الحاسوب المحمول لدى الطلبة.
- نسبة الطلبة المشتركين بعناوين إلكترونية جامعية.

واعتمدت الدراسة الحالية بعض مؤشرات الأداء وهي:

1- إنجاز نظام معلومات إلكتروني.

2- الالتزام بالطاقة الاستيعابية للجامعة.

3- الإنتاج العلمي.

4- خدمة المجتمع المحلي.

(الإستراتجية الوطنية للتعليم العالي و البحث العلمي للسنوات (2007_2012)

2-17 أما اتحاد الجامعات العربية: فيما يتعلق بعناصر تقويم الجامعات العربية أعضاء الاتحاد يجتمعون لتقويم أداء الجامعة وهذه العناصر هي(اتحاد الجامعات العربية ،دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام 2008، ص25_40):

1- رسالة الجامعة، أهدافها، مهامها، برامجها، واستراتيجياتها.

2- الموارد المالية.

3- الموارد المادية.

4- الإدارة.

5- البرامج والتخصصات الأكاديمية وتقويم الطلبة.

6- أعضاء هيئة التدريس ومساعدوهم.

7- الطلبة.

8- البحث العلمي.

9- خدمة المجتمع.

10- المكتبات ومصادر المعلومات.

11- العلاقات الثقافية والعلاقات العامة وشؤون الموظفين.

2-18 المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء مع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات جادة لصياغة فكر جديد للقيادة الإدارية يعبر عن دورها المهم في إنشاء وتفعيل نظم إدارة الأداء وبما يوضح حركة القيادة الإدارية وتوافق مفاهيمها وأساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء وفلسفته الرئيسة القائمة على اعتبار القائمين على الأداء شركاء أساسيين يسهمون في تخطيط الأداء ومتابعته وتقييمه واقتراح مداخل تحسينه وتطويره، فضلاً عن بذل الجهد والطاقة في تحقيق الأداء ذاته، وتضم تلك الأفكار الجديدة ما يلي(السلمي ، 2008، ص228-230):

1- القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين.

2- القيادة عملية تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.

3- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.

4- يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.

5- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.

6- لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.

7- القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة.

8- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بشخصية القائد والتابعين في المواقف المختلفة.

9- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمام الاستراتيجي للمنظمة ومتطلبات تطويرها.

10- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد – العميل".

11- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محفزة للتعاون بين أفرادها.

12- المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجازات.

13- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية في إدارة الأداء.

14- تتركز مسؤوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.

15- لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع أعمال اللامركزية فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.

16- تهتم القيادة الإدارية الفعالة بتكوين فرق العمل وتنمية روح العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فرق العمل.

2-19 مراجعة الدراسات السابقة :

سعى العديد من الباحثين إلى دراسة و تحليل أنماط السلوك القيادي وتشخيص أبعادها الأساسية . ومن هذه الدراسات ما ركز على الأداء والأنماط القيادية و العوامل المؤثرة فيه . وفيما يلي عرض للدراسات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته:

2-19-1 الدراسات باللغة العربية :

1- **دراسة الطلافحة (1995) بعنوان "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية : استخدام نظرية الشبكة الإدارية"**، هدفت الدراسة إلى

التعرف على مدى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه الشركات الصناعية المساهمة العامة. وتكونت عينة الدراسة من (62) شركة صناعية مساهمة عامة في الأردن ، وتم توزيع (310) استبانات على مديري هذه الشركات على كافة مستوياتهم الإدارية . وبينت نتائج الدراسة أن المديرين الإداريين يدركون دور الإبداع فتطور وتقدم قيادة هذه الشركات سيقودها نحو الإبداع الإداري بأساليب متعددة .و أوصت الدراسة باستمرار الأبحاث الميدانية حول موضوع الإبداع في المؤسسات الأردنية.

2- **دراسة شبيطة (2001) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية** من وجهة نظر موظفي وزرة الداخلية وموظفاتها في محافظة الشمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم" . هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة التي يمارسها مديرو وزارة الداخلية في محافظة شمال فلسطين من وجهة نضر موظفي الوزارة ، وبيان أثر متغيرات الجنس، و الخبرة، و المؤهل العلمي في النمط القيادي. أجربت الدراسة على عينة من موظفي وزارة الداخلية موزعين على ست مديريات في خمس محافظات شمال فلسطين ، وقد بلغ حجم عينة (120) موظفا. وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة الاهتمام بتطوير كفاءة موظفي الوزارة أصحاب الخبرة البسيطة من خلال الدورات التدريبية و ضرورة فتح قنوات الاتصال بين موظفي هذه الوزرة. كما دلت على أن النمط القيادي السائد من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية هو الديمقراطي ، الدكتاتوري ، المتسيبة على التوالي . إن هذه الدراسة ونتائجها ذات أهمية خاصة للتشابه العالي بين ثقافة العاملين في فلسطين و الأردن . إلا أن هذه الدراسة اعتمدت التصنيف التقليدي للأنماط القيادية.

3- **دراسة القاق، (2005) ،بعنوان "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشـــمية"**.هــدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الـــسلوك الإبـــداعي لـــدى المرؤوسين في القطاع المصرفي الأردني وفق نظرية الشبكة الإدارية .وتم اختيار المصارف التجارية الأردنية عينة للدراسة حيث بلغ عددها (14)مصرفاً تجارياً عـــاملاً. فقـــد توصـــلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من "أهمها أن غالبية رؤساء الأقسام المبحوثين يمثلون نمـــط إدارة الفريق ،ثم النمط القيادي الوسط ، فالاجتماعي ، فالمتشدد ،وأخيرا المتساهل وعلى التوالي .كما دلت نتائج الدراسة على أن كلا النمطين القياديين المتساهل والمتشدد كانا أقـــل تـــأثيراً علـــى السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين من الأنماط القيادية الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية منفصلة لكلا الطرفين (الرؤساء والمرؤوسين)، بهدف تطوير القدرات القيادية لدى الرؤساء للتعامل مع مرؤوسيهم على أساس أنهم جزء من فريق العمل .

4- **دراسة الكساسبة وآخرين (2009):بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويليـــة على المنظمة المتعلمة"**.هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكـــين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول) علـــى المنظمـــة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن . و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية (توفير المتطلبات المادية للتحول، توفير

المتطلبات المعنوية للتحول) وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة،ولهذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجا متكاملا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين ، بدلاً من التركيز على أحدهما فقط . وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) في المتغير التابع (منظمة التعلم).يمكن الإفادة من الدراسة: ثقافة التمكين(تعزيز ثقافة التمكين الفني ، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) ومن القيادة التحولية (توفير المتطلبات المادية للتحول ، توفير المتطلبات المعنوية للتحول) في المتغير المستقل .

5- دراسة الزعبي (2009) **بعنوان** " **أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعة الكويتية**".هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعية الكويتية ،وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الصناعية الكويتية والبالغ عددها(27) شركة ،حيث بلغ حجم العينة (189) فردا، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل،و أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية وإيجاد أفضل الممارسات لتطوير نوعية القيادة والإدارة في داخل الشركات الصناعية الكويتية .وأوصى الباحث بعدة توصيات أهمها ، إجراء دراسات مماثلة أخرى لأهمية الموضوع وخاصة أن القيادة التشاركية وأنماطها عامل مهم في كفاءة الأداء،و تشجيع الشركات الصناعية الكويتية على تحسين أداء الموارد البشرية بإشراك العاملين فيها ببرامج التنمية والتدريب ،وذلك لإنتاج أفكار ومقترحات لتحسين الأداء وزيادة إنتاجية شركاتهم .

2-19-2 الدراسات الأجنبية :

1- **دراسة Dong and Bruge (1999) :**

Effect of leadership style and flowers cultural orientation on performance in Group and individual task conditions .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية و التوجه الثقافي على أداء الأفـــراد و الجماعات في إنجاز المهام الموكلة إليهم . و أجريـــت الدراســـة فـــي الولايـــات المتحـــدة الأمريكية. وتكون مجتمع الدراسة من (347) فردا.وأشارت نتائج الدراسة على أن المـــديرين الناجحين يستعملون أساليب القيادة على النطاق العالمي بهدف تقديم قيمة و شهرة للمؤســـسة و السير قدما في مجال المنافسة العالمية ، وأن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عنـــدما تـــتمكن وحدة دولية شركة صناعية كبيرة من تنفيذ إستراتيجية ذات قيمة لا تستطيع الشركات المنافسة تقليدها بسهولة . و قد ركزت الدراسة على أهمية الإبداع و التميز كأسلوب للتفوق وليس فقـــط على المستوى المحلي ، وإنما على المستوى العالمي أيضا،وهو أمر ذو أهمية في عالم تواجـــه فيه منظمات اليوم تحديات العولمة .

2- دراسة: Luque & et al. (2008) :

Economic Values to Subordinates Perceptions of Leadership and Firm Performance

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم على أداء المنظمة بناءً على أفكار إدارتها وموظفيها. تم جمع المعلومات من استطلاعات متفرقة أجريت على المديرين التنفيذيين ومجموعتين من الموظفين التابعين في (520) شركة في(17) دولة وأظهرت النتائج أن تركيز المديرين التنفيذيين على القيم الاقتصادية مرتبط مع أفكار الموظفين عن القيادة الأوتوقراطية . وهدفت الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها هل هناك رابط موجب بين التركيز على القيم الاقتصادية في عملية صنع القرار التنفيذي والأفكار المسبقة للموظفين عن القيادة الأوتوقراطية، هل يرتبط التركيز على قيم مالكي المنظمة في عملية صنع القرار التنفيذي بشكل سلبي مع القيادة الأوتوقراطية؟.وقام الباحث بتطوير نموذج لقياس ذلك الأثر. خلصت الدراسة إلى أن زيادة التأكيد على تعظيم الربح عن طريق التدريب وتطوير القادة قد لا يكون مناسبا بل يمكن أن يكون للقيم الاجتماعية أثر أكبر عن طريق دوافع تدريبية ومؤسسية بحيث يميل الموظفون الى اخذ وتبني هذة القيم.

3- دراسة : .COLBERT&et al(2008):

CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in top Management Teams

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التحولية ودورها في تحقيق أهداف الإدارة العليا باستخدام البيانات المتحصلة من (94) فريق إدارة عليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (517) عضوا حيث استطلعت آراءهم ووجد أن هنالك ازدواجية بالأهداف بين المدير التنفيذي ونائب الرئيس، وأن هناك علاقة بين إدارة المدير التنفيذي التحويلية واتجاهات نائب الرئيس الفردية، فقد كان هناك ارتباط إيجابي بين قيادة المدير التنفيذي واتجاهات نائب الرئيس والتشابه بين درجة أهمية الأهداف .و اقترح أن التوقعات العالية عن الأهداف وأهميتها فضلا عن العلاقة المباشرة المحددة بين الإدارة التحويلية للمدير التنفيذي واتجاهات وقيم نائب الرئيس. وعلى المستوى التنظيمي ، والتي كونت علاقة إيجابية أيضا بالأداء التنظيمي.

وترتبط قيادة المدير التنفيذي التحويلية إيجابيا مع تشابه الأهداف الثنائية. وإن الأهداف الثنائية مرتبطة ارتباطا إيجابيا مع أهمية ثنائية الهدف مرتبطة إيجابيا مع الاتجاهات الفردية لنائب الرئيس (الرضا عن العمل، الالتزام التنظيمي، والرضا عن القائد) والفرضية الثالثة والأخيرة أهمية تشابه الأهداف الثنائية وارتباطها إيجابيا بتقييم المدير التنفيذي للأداء الفردي لنائب الرئيس .

4- دراسة :.Yildirim& et al (2008) :

Relationship Between teachers perceived leadership style, student learning style, and academic achievement,: a study on high school; students

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدل القائم حول تأثير الأسلوب القيادي للمعلم أو أسلوب التعلم لدى الطالب على الإنجازات الأكاديمية. أجريت الدراسة على عينة كبيـــرة بلـــغ عـــددها (746)فرداً من الطلاب في اسطنبول تركيا حيث تم تقييم أسلوب القيادة لدى المعلم في ما يتعلق باتجاهات الأشخاص وتوجهاتهم نحو المهام. وكانت أساليب التعلم التي تم فحصها: المجموعة، الفرد،و المرئي،و المسموع،و الحسي. وأشارت نتائج التحليل المتعدد الفروق بـــأن الأســـلوب القيادي للمعلم كان العامل الأساس الذي يؤثر على الأداء العلمي . ولا توجد أيـــه علاقـــة ذات صله بين أسلوب التعلم والإنجاز العلمي. وخلصت الدراسة إلى انه لا علاقة ذات صـــله بـــين المساقات الناجحة وغير الناجحة في ما يتعلق بالأسلوب القيادي للأشخاص .وأظهرت الدراســـة بأن أهم عامل يؤثر على نجاح الطالب علمياً هو مفهوم الطالب للأسلوب القيادي للأفراد نحـــو المعلم ، وبالتالي يمكن القول إن المعلمين قد أسهموا بشكل كبير في نجاح الطالب عندما شـــعر الطلاب بتعاطف الأساتذة معهم. وبعبارة أخرى فأن الأساتذة الذين كان تركيزهم على الـــدرس وليس على الطلاب لم يتركوا أثرا ايجابيا على نجاح الطالب ، بالمقابل فإن أخذ مزاج الطالـــب بعين الاعتبار وإظهار اهتمام خاص بتطوير الطالب قد أثر على إنجازهم الأكاديمي إيجابيا،كما كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلاله إحـــصائية بـــين أســـاليب الـــتعلم والنجـــاح الأكاديمي.

5- دراسة : Mackey **(2008)** :

THE EFFECT CEOS ON FIRM PERFORMANCE

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر المديرين التنفيذيين على أداء الشركات ،وتم تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية ، و تكون مجتمع الدراسة بناء على معطيات أخذت من عينة تكونت من(92) مديراً تنفيذيا يعملون في (51)شركة على مدى (10) سنوات من البحث على العديد من القطاعات الاقتصادية. وقد بنيت الدراسة على فرضية أساسية مفادها إن الأعمال النظرية السابقة لتقدير أثر المديرين التنفيذيين قد قللت من أهمية حجم هذا التأثير. وعليه فقد تبنت الدراسة منهج التحليل الوصفي للعديد من المميزات التي تميز المدير التنفيذي وعلاقته بالشركة. وخلصت الدراسة إلى أن أثر المديرين التنفيذيين أكبر بكثير مما جاءت به الدراسات السابقة، وان الدراسات السابقة قد أهملت الأثر الكامن للمدير التنفيذي على أداء المؤسسة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك تنوعاً في المواضيع والأهداف والنتائج المتحصله بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من هذه الدراسات ، إلا أنة اتضح وجود اهتمام في معظم الدارسات في موضوع الأنماط القيادية و الأداء . وقد أوضحت الدراسات السابقة عدم وجود نمط قيادي متبع من بين أنماط السلوك القيادي الخمسة وهي(الوسطية والمتساهلة والمتشددة والفريق و الاجتماعي)، وإنما يختلف النمط للسلوك القيادي من قائد إلى قائد ومن بيئة إلى بيئة ومن طبيعة عمل إلى طبيعة عمل اخرى ومن موقف إلى موقف

إذ أشارت بعض الدارسات إلى وجود ضعف في الأداء وأشارت الدراسات إلى وجود قوة في الأداء والخلاصة فان محتوى الدراسات السابقة مكن الباحث من تعزيز وبناء الجانب النظـــري لهذه الدراسة . وكذلك بناء الفرضيات وبناء نموذج الدراسة .

2–20 إسهام الدراسة مقارنه بالدراسات السابقة

تتركز مهمة الدراسة اختيار الجامعات الخاصة في الأردن وسيتم من خـــلال هـــذه الدراســـة التعرف على :–

_ جاءت هذة الدراسة لتلقي الضوء على سلوك القادة في الجامعات الأردنية الخاصة في حين لم تتطرق إلى هذا الموضوع.

_ اختيار موضوع الأنماط القيادية لأهمية الموضوع ومساعدة الإدارات العليا فـــي الجامعـــات الخاصة في الأردن من خلال تقديم تصور موضوعي عن أنواع أنماط السلوك القيادي الـــسائدة في الجامعات الأردنية الخاصة .

_ تعتبر الجامعات الخاصة شريكاً حقيقياً في التعليم العالي، وبالتالي لابد من دراسة مـــستويات الأداء فيها، ومقارنته بالأنماط القيادية السائدة ،والتعرف على طبيعة هذه الأنماط ،وإسهامها في تحقيق أهداف المنظمة ،الأمر الذي بدوره يسهم في تحسين مستويات الأداء .

_ تهتم الدراسة بالأنماط القيادية كمتغير مستقل ،واعتبار الأداء في المنظمة كمتغير تابع.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3-1 مجتمع الدراسة.

3-2 عينة الدراسة.

3-3 أداة الدراسة.

3-4 خصائص العينة التي استجابت للدراسة

3-5 صدق أداة الدراسة.

3-6 ثبات أداة الدراسة.

3-7 أساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3–1 مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة ضمن إطار حدود أمانة عمان الكبرى لعام 2010 وهي موزعه حسب الجدول الآتي :

الجدول رقم (3–1) توزيع الجامعات الأردنية ضمن أمانة عمان الكبرى

اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد العمداء	عدد رؤساء الأقسام
جامعة العلوم التطبيقية	1989	12	36
جامعة البتراء	1991	7	23
جامعة الإسراء	1991	10	26
جامعة الزيتونة	1993	9	24
جامعة عمان العربية	1999	6	11
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا	2005	7	23
جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	1991	7	10
المجموع		**58**	**153**

المرجع :**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " التقرير الاحصائي السنوي عن التعليم العالي في الاردن 2007_2008**

3-2 عينة الدراسة:

اقتصرت عينة الدراسة على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة ضمن إطار أمانة عمان الكبرى وذلك لتحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و الأداء وكان عددهم (211) وتبين أن هناك من العمداء من يشغل في نفس الوقت رئيس قسم أو رئيس قسمين وتبين إن هناك من رؤساء الأقسام من يشغل في نفس الوقت رئيس قسمين ، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم وكان عددهم (175) وكان المسترد منها (125) بنسبة 71.4% وكان الصالح للتحليل الإحصائي (121) بنسبة 69.1%

3-3 أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار الفرضيات المحددة في الدراسة فقد تطلب ذلك جمع المعلومات من المصادر الثانوية والأولية التالية :

أ- البيانات الثانوية : تمت الاستعانة بالكتب المنهجية والمراجع العلمية، و البحوث، والرسائل الجامعية: بالإضافة إلى الدوريات والإحصاءات الرسمية.

ب-البيانات الأولية : تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية باستخدام استبانه صممت لتحقيق أهداف الدراسة، وهذه الاستبانة مكونه من ثلاثة أجزاء:

1- الجزء الأول: اشتمل على جمع المعلومات الديمغرافية المتعلقة بمفردات عينه الدراسة مثل (الموقع الإداري في الجامعة ، والجنس ، والعمر، ،وسنوات الخبرة في الموقع الإداري الحالي في الجامعة ،و الرتبة الأكاديمية)

2- الجزء الثاني: اشتمل على (30) عبارة تمثل أنماط السلوك القيادي كالأتي:

- القيادة المتساهلة (1, 6, 11,16,21,26)
- القيادة المتشددة التسلطية (2, 7,12,17,22,27)
- القيادة الوسطية (3,8,13,18,23,28)
- القيادة الاجتماعية (4,9,14,19,24,29)
- قيادة الفريق (5, 10,15,20,25,30)
- الجزء الثالث: اشتمل على (16) عبارة لقياس الأداء في الجامعات الأردنية الخاصة .

وقد تم تدريج مستوى الإجابة لكل فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي؛ إذ توزعت البدائل علـــى (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشده). وقد أعطيت كل إجابـــة وزنـــاً ابتداءً من خمس درجات وانتهاء بدرجة واحدة.

4-3 خصائص العينة التي استجابت للدراسة:

الجدول رقم (3-2)

خصائص عينة الدراسة

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجامعات الأردنية الخاصة	**الإسراء**	**27**	**22.3%**
	الأميرة سمية	**9**	**7.4%**
	البتراء	**20**	**16.5%**
	الزيتونة	**15**	**12.4%**
	العلوم التطبيقية	**23**	**19%**
	عمان العربية	**14**	**11.6%**
	الشرق الأوسط	**13**	**10.7%**
الموقع الإداري	**عميد**	**39**	**32.2%**
	رئيس قسم	**82**	**67.8%**
الجنس	**ذكر**	**106**	**87.6%**
	أنثى	**15**	**12.4%**
الرتبة العلمية	**أستاذ مساعد**	**52**	**42.9%**
	أستاذ مشارك	**35**	**28.9%**
	أستاذ	**34**	**28.1%**
سنوات الخبرة في الموقع الإداري الحالي في الجامعة	**اقل من سنتين**	**49**	**40.5%**
	من سنتين إلى 4 سنوات	**20**	**16.55**
	من 4 سنوات إلى 6 سنوات	**9**	**7.4%**
	أكثر من 6 سنوات	**43**	**35.5%**
العمر	**اقل من 40 سنة**	**20**	**16.5%**
	من 40 إلى 50 سنة	**28**	**23.1%**
	من 50 إلى اقل من60 سنة	**35**	**28.9%**
	اكبر من 60 سنة	**38**	**31.4%**

وبالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن العينة تكونت من سبع جامعات من القطاع الخاص. كما أن نسبة الذكور شكلت 86.8%، ونسبة الإناث شكلت 12.4%.في حين كانت نسبة أفراد العينة العمداء 32.2% ورؤساء الأقسام 66.1%. أما فيما يتعلق بمتغير العمر فكانت نسبة الأعمار الأقل من 40سنة 16.7%ونسبة من تقع أعمارهم ما بين 40–50 سنة 30.6%. أما الذين زادوا على عمر 60 فكانت نسبتهم 30.6%.

أما بالنسبة للرتبة العلمية كالآتي:

أستاذ مساعد نسبهم 42.1% ،إما أستاذ مشارك 28.9% ، في حين بلغت نسبة رتبة أستاذ 27.3%. أما فيما يتعلق سنوات الخبرة في الموقع الإداري فتوزع أفراد العينة كالآتي: بلغت نسبة أقل من سنتين 40.5% ،أما من سنتين إلى أربع سنوات فبلغت نسبهم 16.55 ، في حين بلغت نسبة من أربع سنوات إلى ست سنوات 7.4%، أما الذين كانوا أكثر من ست سنوات 34.7%.

3-5 صدق أداة الدراسة:

طور الباحث الاستبانة من خلال مراجعته العديد من الأدبيات السابقة مثل (القاق، 2005) و (الطلافحة ، 1995)، ورغم ذلك فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة مـــن الخبـــراء المتخصصين في مجال الإدارة؛ وذلك للتعرف على آرائهم. وقد تم إجراءالتعديلات اللازمة

وفقاً لتوجيهات المحكمين؛ حيث تم حذف بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعــض الفقــرات الأخرى . ملحق رقم (2) أسماء المحكمين.

3–6 ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات المقياس (اداة الدراسة) تم استخدام:

1– **معامل كرونباخ الفا (Cronbach-alpha)** للاتساق الداخلي وقد وجدت قيمة معامل الثبات لأبعاد المقياس كالأتي :   **الجدول رقم (3–3)**

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة كرونباخ الفا
1	القيادة المتساهلة	0.62
2	القيادة المتشددة التسلطية	0.67
3	القيادة الوسطية	0.68
4	القيادة الاجتماعية	0.7
5	قيادة الفريق	0.797
6	الإنتاج العلمي	0.936
7	خدمة المجتمع المحلي	0.931
8	الالتزام بالطاقة الاستيعابية للجامعة	0.851
9	إنجـاز نظـام إدارة معلومـات الكتروني	0.835
الدرجة الكلية		0.884

فهذه القيم المبينة في الجدول (3–3) مقبولة

2_ اختبار معامل الثبات النصفي:

الذي يستخدم لقياس درجة الانسجام، والاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ؛ حيث جاءت نتائج هذا الاختبار لمقياس الدراسة كما يلي:

معامل الارتباط بين الجزئين = 0.62

0.71 = Guttmam Splithalf

وهي نسب مقبولة لمستوى الانسجام والاتساق بين الاستجابات التي تم الحصول عليها . كما بلغت قيم معامل كرونباخ الفا للجزء الأول (0.087) للاستبانة، والجزء الثاني (0.889) للاستبانة، وهذا مؤشر آخر على الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس (الاستبانة).

3- اختبار Variance Inflationary factor VIF:

الذي يقيس ما يعرف ب Multicollinearity والذي يشير إلى ارتفاع معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج مع بعضها بعض ، بحيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل عن المتغير التابع مما يضعف قوته التفسيرية.

ولإجراء هذا الاختبار تم استخراج مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وحسب الجدول التالي :

الجدول رقم (4_3) مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة

		القيادة المتساهلة	القيادة المتشددة	القيادة الوسطية	القيادة الاجتماعية	قيادة الفريق
القيادة المتساهلة	Pearson Correlation	1	.455	.287	.429	.281
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000	.002
القيادة المتشددة	Pearson Correlation	.455	1	.489	.518	.263
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.005
القيادة الوسطية	Pearson Correlation	.287	.489	1	.429	.260
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.005
القيادة الاجتماعية	Pearson Correlation	.429	.518	.429	1	.639
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
قيادة الفريق	Pearson Correlation	.281	.263	.260	.639	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.005	.005	.000	

ثم اخذ أعلى معامل ارتباط بين المتغيرات، وكانت بين أنماط السلوك القيادي و مؤشرات الأداء حيث بلغت 0.639، وتشير القاعدة الإحصائية إلى أنه يكون الاختبار مقبولا في حال كون قيمة (VIF) اقل من خمس بحيث يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة.

$$VIF = \frac{1}{1-r^2}$$

$$= \frac{1}{1-(0.639)^2} = \frac{1}{1-.0.40832} = \frac{1}{0.5916} = 1.96$$

وحيث ان هذه القيمة أقل من خمس فهذا يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة في الدراسة.

4- تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov test (K-S)

الذي يقيس مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعيـاً تمهيـداً لإجـراء الاختبـارات الإحصائية اللازمة لإثبات فرضيات الدراسة. يقوم هذا الاختبار على الفرضية التالية :

Ho: لا توزع البيانات توزيعا طبيعيا.

Ha: تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا.

والقاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (p-value) أقل من مستوى معنوية (0.05) . حيث كانت قيم (p-value) تساوي صفراً لكافة بنود المقياس وهـي قيم أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، كما في الجدول(3_4) لذا يتم رفض الفرضية العدميـة وقبول الفرضية البديلة ، أي إن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا وبذلك يمكن إجراء الاختبـارات الخاصة بإثبات فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (3−5)

التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Asymp. Sig. (2-tailed)	Kolmogorov -Smirnov Z	Most Extreme Differences			Normal Parameters		N	
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean		
.000	3.673	-.248	.335	.335	.80805	1.5500	120	Q1
.000	3.334	-.160	.303	.303	1.08559	2.3471	121	Q2
.000	3.786	-.347	.199	.347	1.05090	3.7815	119	Q3
.000	3.412	-.310	.194	.310	1.10115	3.5785	121	Q4
.000	3.268	-.297	.224	.297	.76105	4.4215	121	Q5
.000	2.834	-.175	.260	.260	1.24009	2.6387	119	Q6
.000	3.421	-.312	.188	.312	1.11471	3.5333	120	Q7
.000	3.226	-.293	.244	.293	.78511	4.0165	121	Q8
.000	3.10	-.348	.235	.348	.64734	4.5333	120	Q9
.000	4.305	-.391	.286	.391	6.7400	4.6198	121	Q10
.000	4.251	-.386	.233	.386	1.01014	3.7190	121	Q11
.000	2.822	-.259	.198	.259	.78350	4.2521	119	Q12
.000	3.461	-.264	.315	.315	.62501	4.2893	121	Q13
.000	3.652	-.332	.296	.332	.72233	4.1405	121	Q14
.000	3.020	-.275	.218	.275	.73836	4.3471	121	Q15
.000	3.864	-.351	.326	.351	.68323	4.1570	121	Q16
.000	2.737	-.150	.250	.250	1.09746	2.5750	120	Q17
.000	3.889	-.272	.354	.354	3.90967	3.3719	121	Q18
.000	3.091	-.285	.215	.285	.76393	4.3983	118	Q19
.000	3.045	-.277	.210	.277	.75424	4.3719	121	Q20
.000	2.752	-.252	.167	.252	1.02044	3.3445	119	Q21
.000	3.034	-.279	.170	.279	1.06152	3.3814	118	Q22
.000	4.218	-.387	.269	.387	.64069	4.6050	119	Q23
.000	2.664	-.244	.159	.244	1.20720	3.1597	119	Q24

.000	3.176	-.289	.217	.289	.72309	4.3884	121	Q25
.000	3.162	-.291	.285	.291	.70016	4.2373	118	Q26
.000	3.348	-.304	.299	.304	.69065	4.1983	121	Q27
.000	3.128	-.258	.284	.284	.65650	4.3554	121	Q28
.000	3.408	-.310	.291	.310	.59265	4.4711	121	Q29
.000	4.240	-.385	.259	.385	.62688	4.5950	121	Q30
.000	3.509	-.320	.221	.320	.89568	4.0667	120	Q31
.000	3.340	-.304	.225	.304	.88879	3.9587	121	Q32
.000	2.955	-.269	.178	.269	.94868	4.0000	121	Q33
.000	2.964	-.271	.196	.271	.92184	3.8750	120	Q34
.000	3.031	-.276	.212	.276	.87150	3.8760	121	Q35
.000	2.941	-.270	.209	.270	.85245	3.7899	119	Q36
.000	2.886	-.262	.192	.262	.90072	3.8264	121	Q37
.000	4.080	-.371	.241	.371	.64550	4.5455	121	Q38
.000	4.352	-.396	..241	.396	.58693	4.5868	121	Q39
.000	3.833	-.354	.222	.354	.62455	4.4957	117	Q40
.000	2.745	-.254	.191	.254	.99601	4.1282	117	Q41
.000	3.552	-.330	.246	.330	.62458	4.4655	116	Q42
.000	2.936	-.274	.231	.274	.79299	4.0522	115	Q43
.000	2.434	-.226	.162	.266	.89376	4.0345	116	Q44
.000	2.235	-.208	.182	.208	.98058	3.5603	116	Q45
.000	3.539	-.330	.226	.330	.65217	4.4522	115	Q46

3-8 أساليب التحليل الإحصائي

والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة من خلال برنـــامج الخزمـــة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهي:

- التكرارات، النسب المئوية، لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصها.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للحكم على استجابة عينة الدراســـة علـــى متغيرات الدراسة.
- معامل كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) حيث استخدم للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدم .
- اختبار الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد (Multiple regression) لقيـــاس تـــأثير العلاقة بين أكثر من متغير مستقل والمتغير التابع.
- تحليل التباين لاختبار وجود اختلاف في المتغير التابع باختلاف الخصائص التعريفية.

الفــصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

4-1 عرض بيانات الدراسة

4- 2 اختبار فرضيات الدراسة

الفــصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

4-1 عرض بيانات الدراسة :

يهدف هذا الفصل بشكل رئيس إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**؛ حيث يتم اختبار الفرضيات.

وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

الجامعات الأردنية الخاصة : حسب توجهات العمداء وروساء الاقسام نحو الانماط القيادية السائدة في الجامعات الاردنية الخاصة كما هي مبينة بالجدول (1_4)

الجدول (1_4)

ترتيب المتوسطات الحسابية لأنماط السلوك القيادي

نمط السلوك القيادي	المتوسط الحسابي العام	الترتيب
الفريق	4.4572	1
الوسطية	4.0699	2
الاجتماعية	4.0469	3
المتشددة	3.3812	4
المتساهلة	3.2744	5

ولتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسةعلى استبانة الدراسة فقد تم تقسيمها الى ثلاث فئات

موافقة (ضعيفة)، موافقة (متوسطة) ، موافقة (مرتفعة)

طول الفئه_ =1-5= 1.333

3

_موافقة (ضعيفة)=(1_2.333)

_ موافقة (متوسطة) =(2.333_3.666)

_موافقة (مرتفعة) = (3.666_5)

و فيما يتعلق بنمط القيادة المتساهلة ، فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجـــدول (2_4) حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.2744). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قـــيم الوســـط الحسابي بين (4.2373) لـــ " " أزود المرؤوسين بنتائج العمل النهائية ؛ حيث كان الانحراف المعياري (.70016) ، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " أقف محايداً دون اتخـــاذ أي إجراء في حال حدوث صراع." بلغت (1.5500) وبانحراف معياري بلغ (.80805).

الجدول (4_2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد نمط القيادة المتساهلة في الجامعات الأردنية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أقف محايداً دون اتخاذ أي إجراء في حال حدوث صراع	1.5500	.80805	ضعيفة
6	أتجنب المبادأة بتفويض المهمة للمرؤوسين	2.6387	1.24009	متوسطة
11	أتعامل مع المواقف بحدود المعلومات المتوفرة لدي	3.7190	1.01014	مرتفعة
16	أعطي توجيهاتي للمرؤوسين عند الحاجة	4.1570	.68323	مرتفعة
21	أعتمد على ما يتوصل إليه المرؤوسين من قرارات	3.3445	1.02044	متوسطة
26	أزود المرؤوسين بنتائج العمل النهائية	4.2373	.70016	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		3.2744		

وفيما يتعلق بنمط القيادة المتشددة ، فقد تبين أن هذا البعد–وكما هو موضح بالجدول (4_3) حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.3812)، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.2521) لــ " أستخدم كافة الوسائل للحصول على أدق المعلومات لرفع

إنتاجية المرؤوسين ؛ حيث كان الانحراف المعياري (.78350) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة أحسم الصراع بتبني وجهة نظري " بلغت (2.3471) وبانحراف معياري بلغ (1.08559).

الجدول (3_4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد نمط القيادة المتشددة في الجامعات الأردنية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	أحسم الصراع بتبني وجهة نظري	2.3471	1.08559	متوسطة
7	أوجه المرؤوسين لإتباع تعليماتي في أداء المهام	3.5333	1.11471	متوسطة
12	أستخدم كافة الوسائل للحصول على أدق المعلومات لرفع إنتاجية المرؤوسين	4.2521	.78350	مرتفعة
17	أفرض توجيهاتي على المرؤوسين للعمل بها	2.5750	1.09746	متوسطة
22	أوجه المرؤوسين لاعتماد القرارات التي أراها مناسبة	3.3814	1.06152	متوسطة
27	أستعين بخبراتي في البحث عن أسباب الخطأ وتوجيه المرؤوسين	4.1983	.69065	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		3.3812		

وفيما يتعلق بنمط القيادة الوسطية فقد تبين أن هذا البعد –وكما هو موضح بالجدول (4_4)حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.06993)، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.6050) لـ " أعتمد القرار لذي يخدم مصلحة العمل "؛ حيث كان

الانحراف المعياري (64069.)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " أوجه المرؤوسين بما يتناسب مع مصالحهم " بلغت (3.3719)، وبانحراف معياري بلغ (3.90967).

الجدول (4_4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد نمط القيادة الوسطية في الجامعات الأردنية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	أحاول إعطاء حلولاً ترضي جميع الأطراف في حالة حدوث صراع	3.7815	1.05090	مرتفعة
8	المهام التي أمارسها تحظى بموافقة الأغلبية	4.0165	.78511	مرتفعة
13	أحصل على المعلومات المباشرة وغير المباشرة لتصويب المواقف	4.2893	.62501	مرتفعة
18	أوجه المروسين بما يتناسب مع مصالحهم	3.3719	.90967	متوسطة
23	أعتمد القرار لذي يخدم مصلحة العمل	4.6050	.64069	مرتفعة
28	أعطي الأولوية للجوانب الإيجابية في الأداء	4.3554	.65650	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.06993		

وفيما يتعلق بنمط القيادة الاجتماعية فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجـــدول (4_5) حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.0469). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قــيم الوســط الحسابي بين (4.5333) لــ " أدعم جهود المرؤوسين في أداء مهامهم "؛ حيث كان الانحراف

المعياري (.64734)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " أعتمد القرار الذي من شـــأنه خدمة مصالح المرؤوسين " بلغت (3.1597)، وبانحراف معياري بلغ (1.20720).

الجدول (5_4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد نمط القيادة الاجتماعية في الجامعات الأردنية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	أعمل على تقليل من حدة الصراع بإيجاد المبررات للآخرين	3.5785	1.10115	متوسطة
9	أدعم جهود المرؤوسين في أداء مهامهم	4.5333	.64734	مرتفعة
14	أبحث عن المعلومات لإظهار كفاءة المرؤوسين	4.1405	.72233	مرتفعة
19	أوجه المرؤوسين بما يتناسب مع مصالحهم	4.3983	.76393	مرتفعة
24	أعتمد القرار الذي من شأنه خدمة مصالح المرؤوسين	3.1597	1.20720	متوسطة
29	أشجع المرؤوسين على تعزيز الجوانب الإيجابية في الأداء	4.4711	.59265	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		4.0469		

وفيما يتعلق **بنمط قيادة الفريق** فقد تبين أن هذا البعد –وكما هو موضح بالجدول (6_4) حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.45728) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.6198) لــ " أعمل على تشجيع المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم لتطوير العمل" حيث كان

الانحراف المعياري (.67400)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " أشارك المرؤوسين في الوصول إلى المعلومات الدقيقة المتعلقة بالقسم أو الكلية " بلغت (4.3471)، وبـــانحراف معياري بلغ (.75424)

جدول (6_4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد نمط قيادة الفريق في الجامعات الأردنية الخاصة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	أبحث عن أسباب الصراع وإيجاد الحلول الممكنة بمشاركة المرؤوسين	4.4215	.76105	مرتفعة
10	أعمل على تشجيع المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم لتطوير العمل	4.6198	.67400	مرتفعة
15	أشارك المرؤوسين للوصول إلى المعلومات الدقيقة المتعلقة بالقسم أو الكلية	4.3471	.75424	مرتفعة
20	أشارك المرؤوسين في تحديد أفضل الطرق في الأداء	4.3719	.75424	مرتفعة
25	أشارك المرؤوسين في الوصول إلى القرار المناسب	4.3884	.72309	مرتفعة
30	أركز على خلق روح معنوية عالية بين المرؤوسين لتنمية قدراتهم في إنجاز العمل حسب ما هو مخطط له	4.5950	.62688	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		4.45728		

الجامعات الأردنية الخاصة :

للتعرف على تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الموافقة. وتم عرض النتائج على النحو الآتي:فيما يتعلق **بإنجاز نظام معلومات إلكتروني** ، فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجدول (4_7) حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.112). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.4655) لـــ " نظم معلومات عن الطلبة "؛ حيث كان الانحراف المعياري (62458.)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة " استخدام الجامعة لنظم معلومات عن خدمة المجتمع."بلغت(3.5603)وبانحراف معياري بلغ (98058.).

جدول (4_7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد بإنجاز نظام معلومات إلكتروني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
42	نظم معلومات عن الطلبة	4.4655	.62458	مرتفعة
43	نظم معلومات عن ضمان الجودة	4.0522	.79299	مرتفعة
44	نظم معلومات عن الموارد البشرية	4.0345	.89376	مرتفعة
45	نظم معلومات عن خدمة المجتمع	3.5603	.98058	متوسطة
46	نظم معلومات عن مصادر المعلومات (المكتبة)	4.4522	.65217	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		4.112		

وفيما يتعلق **بالالتزام بالطاقة الاستيعابية** فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجدول (4_8)حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.439). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.5868) لـ " استجابة الجامعة لقرارات وزارة التعليم العالي المتعلقة بالطاقة الاستيعابية على مستوى الكلية "؛ حيث كان الانحراف المعياري (.58693)،

وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة الطاقة الاستيعابية على مستوى القاعة الدراسية والمختبر " بلغت (4.1282)، وبانحراف معياري بلغ (99601.).

جدول (4_8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الالتزام بالطاقة الاستيعابية في الجامعات الأردنية الخاصة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
38	الطاقة الاستيعابية على مستوى الجامعة	4.5455	.64550	مرتفعة
39	الطاقة الاستيعابية على مستوى الكلية	4.5868	.58693	مرتفعة
40	الطاقة الاستيعابية على مستوى التخصص	4.4957	.62455	مرتفعة
41	الطاقة الاستيعابية على مستوى القاعة الدراسية والمختبر	4.1282	.99601	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		4.439		

وفيما يتعلق **ببُعد خدمة المجتمع المحلي** فقد تبين أن هذا البعد وكما هو موضح بالجدول (4_9)حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.83). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.8760) لـــ " التأكد من جودة الخدمات المقدمة للمجتمع " حيث كان

الانحراف المعياري (.87150)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة العمل على مطابقة توقيت تقديم الخدمات الاجتماعية مع ما هو مخطط له " بلغت (3.7899)، وبانحراف معياري بلغ (.85245).

جدول (4_9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد خدمة المجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	التأكد من جودة الخدمات المقدمة للمجتمع	3.8760	.87150	مرتفعة
36	1. العمل على مطابقة توقيت تقديم الخدمات الاجتماعية مع ما هو مخطط له	3.7899	.85245	مرتفعة
37	2. الإسهام في حل مشكلات المجتمع المحلي و تتبنى قضايا للإسهام في حلها	3.8264	.90072	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.975		

وفيما يتعلق **بُبعد الإنتاج العلمي** فقد تبين أن هذا البعد –وكما هو موضح بالجدول(4_10) حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.975). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.0667) لـــ " الحرص على جودة الإنتاج العلمي "؛ حيث كان

الانحراف المعياري (.89568)، وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها فقرة توظيف الإنجاز العلمي لتطوير المناهج " بلغت (3.8750)، وبانحراف معياري بلغ (.92184).

جدول (4_10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن : بٌعد الإنتاج العلمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
31	الحرص على جودة الإنتاج العلمي	4.0667	.89568	مرتفعة
32	إن ينجز الإنتاج العلمي حسب ما هو مخطط له	3.9587	.88879	مرتفعة
33	إن ينصب الاهتمام على الإنجاز العلمي المميز	4.0000	.94868	مرتفعة
34	توظيف الإنجاز العلمي لتطوير المناهج	3.8750	.92184	مرتفعة
المتوسط الحسابي العام		3.975		

4-2 اختبار الفرضيات

يتناول الباحث في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب الذي تمت صياغته على أساس مشكلة الدراسة، وأسئلتها؛ وذلك كما يلي:

Ho1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة 0,05.

Ha1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (4-11)

نتائج اختبار العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة .

المتغير المستقل	Sig	B	R^2	f المحسوبة	f الجدولية	القرار الإحصائي
أنماط السلوك القيادي	0.035	0.161	0.128	4.552	3.84	رفض الفرضية العدمية

تشير القيم الواردة في جدول(11_4) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (4.552) وهي أعلى من قيمتها الجد ولية (3.84) وبمستوى معنوية (0.035) أقل من (0.05). كما تشير النتـــائج إلى أن التباين في أنماط السلوك القيادي يفسر ما نسبته % 12.8 من التباين في أداء الجامعات الأردنية الخاصة.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

H011: لاتوجد علاقة ذات دلاله احصائية بين نمط القيادة المتساهلة وأداء الجامعات الأردنيـــة الخاصة عند مستوى دلالة 0,05 .

Ha11 : : توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة 0,05 .

جدول (4_12)

نتائج اختبار العلاقة بين نمط القيادة المتساهلة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغير المستقل	Sig	B	R^2	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائي
نمط القيادة المتساهلة	0.101	0.503	0.025	1.653	1.96	قبول الفرضية العدمية

تشير القيم الواردة في جدول رقم(4_12) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.653) وهي أقل من قيمتها الجد ولية (1.96) وبمستوى معنوية (0.101) أكبر من (0.05).

Ho12: لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة **0,05**.

Ha12: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (13_4)

نتائج اختبار العلاقة بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغير المستقل	Sig	B	R^2	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائي
نمط القيادة المتشددة	0.208	0.321	0.015	1.266	1.96	قبول الفرضية العدمية

تشير القيم الواردة في جدول (13_4) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.266) وهي أقل من قيمتها الجد ولية (1.96) وبمستوى معنوي(0.208)أكبر من (0.05)

Ho13: لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.

:Ha13: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية. عند مستوى دلالة 0,05

جدول (4_14)

نتائج اختبار العلاقة بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغير المستقل	Sig	B	R^2	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائي
نمط القيادة الوسطية	0.094	0.302	0.026	1.688	1.96	قبول الفرضية العدمية

تشير القيم الواردة في جدول(4_14) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1.688) وهي أقل من قيمتها الجد ولية (1.96) وبمستوى معنوية (0.094) أكبر من (0.05).

Ho14: لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.

:Ha14: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.

جدول (4_15)

نتائج اختبار العلاقة بين نمط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغير المستقل	Sig	B	R^2	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائي
نمط القيادة الاجتماعية	0.354	0.288	0.008	0.931	1.96	قبول الفرضية العدمية

تشير القيم الواردة في جدول (4_15) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمــط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (0.391) وهي أقل من قيمتها الجد ولية (1.96) وبمستوى معنوية (0.354) أكبر من(0.05).

Ho15: لاتوجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الفريق وأداء الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة 0,05.

Ha15: توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الفريق وأداء الجامعات الأردنيــة عند مستوى دلالة 0,05.

جدول رقم (4_16)

نتائج اختبار العلاقة بين نمط قيادة الفريق وأداء الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغير المستقل	Sig	B	R^2	t المحسوبة	t الجدولية	القرار الإحصائي
نمط قيادة الفريق	0.001	0.908	0.101	3.508	1.96	رفض الفرضية العدمية

تشير القيم الواردة في جدول (4_16) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الفريق وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.508) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوية(0.001) أقل من(0.05). كما تشير النتائج إلى أن التباين في نمط قيادة الفريق يفسر ما نسبته (10.1%) من التباين في أداء الجامعات الأردنية الخاصة .

Ho2: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيـــادي وأداء الجامعـــات الأردنيـــة الخاصة تعزى إلى اختلاف سنة تأسيس الجامعة عند مستوى دلالة 0,05.

Ha2: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيـــادي وأداء الجامعـــات الأردنيـــة الخاصة تعزى إلى اختلاف سنة تأسيس الجامعة عند مستوى دلالة 0,05.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار التباين الأحادي وكانت النتائج كما في جدول رقم(17_4)

الجدول (17_4)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف سنة تأسيس الجامعة.

مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	79.891	4	19.973	.251	0.908
داخـــــــــل المجموعات	8514.074	107	79.571		
الكلي	8593.964	111			

يظهر في الجدول رقم (17_4) عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى إلى سنة التأسيس وذلك لان fالمحسوبة (0.251) اقل من f الجدولية (3.84)

H03 : لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية عند مستوى دلالة 0,05.

Ha3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية عند مستوى دلالة 0,05 .

Ho31 :لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

Ha31: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

يظهر في الجدول رقم (4_18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي وذلك لأن f المحسوبة (14.622) أكبر من f الجدولية (3.84) .

الجدول (18_4)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام.

مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1016.329	1	1016.329	14.622	0.00
داخـــــــــل المجموعات	7576.014	109	69.505		
الكلي	8592.342	110			

وللتعرف إلى مصدر تلك الفروق تم إجراء الاختبار (t-test)، وتظهر النتائج في الجدول رقم(19-4).

جدول (4-19)

اختبار (t-test) للفروق في أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام.

الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
عميد	37	70.0000	7.77460	3.824	0.000
الأقسام	74	63.5811	8.60074		

يظهر من الجدول السابق أن الفرق بين الموقع الوظيفي لصالح العمداء بمتوسط حسابي (70.0000) وهو أعلى من المتوسط الحسابي ورؤساء الأقسام الذي بلغ (63.5811)، كما أن قيمة ت المحسوبة كانت (3.824)، وهي ذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من قيمة (t) الجدولية التي بلغت (1.960)، وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية (لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام.

Ho32 :لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الجنس للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

Ha32: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الجنس للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

يظهر في الجدول رقم (20_4) عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف الجنس وذلك لان f المحسوبة (3.299) اقل من f الجدولية(3.84) بمستوى

الجدول (20_4)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الجنس للعمداء ورؤساء الأقسام.

مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	250.252	1	250.252	3.299	.072
داخل المجموعات	8343.713	109	110		
الكلي	8593.964	111			

Ho3 :لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف العمر للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

Ha32: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف العمر للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

يظهر في الجدول رقم (21-4) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف العمر وذلك لان f المحسوبة (2.283) أقل من f الجدولية(3.84)

الجدول (21-4)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف العمر للعمداء ورؤساء الأقسام.

مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	512.498	3	170.833	2.283	.083
داخـــــــــل المجموعات	8081.467	108	111		
الكلي	8593.964	111			

Ho33: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

Ha33: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

يظهر في الجدول رقم (22-4)عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف العمر وذلك لان f المحسوبة (1.713) اقل من f الجدولية .

جدول (22-4)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة للعمداء ورؤساء الأقسام.

مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	390.264	3	130.088	1.713	.169
داخل المجموعات	8203.700	108	75.960		
الكلي	8593.964	111			

Ho34 : لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الرتبة العلمية للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

Ha34: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الرتبة العلمية للعمداء ورؤساء الأقسام عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم (4-23)

تحليل التباين الأحادي للفروق في أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الرتبة العلمية للعمداء ورؤساء الأقسام.

مصدر الفرق	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	206.381	2	103.190	1.333	.268
داخل المجموعات	8359.583	108	77.404		
الكلي	8565.964	110			

يظهر في الجدول رقم (4-23) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف الرتبة العلمية وذلك لأن f المحسوبة (1.33) أقل من f الجدولية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تبين وجود علاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة وفيمايلي مناقشة نتائج الدراسة:

أولا: النتائج المتعلقة بالعوامل بخصائص عينة الدراسة

الجنس تبين أن غالبية العمداء ورؤساء الأقسام من الذكور حيث بلغت نسبتهم 86.8% ومن حيث الرتبة العلمية تبين أن الغالبية تحمل رتبة أستاذ مساعد وبنسبة 42% وتبين أن غالبية سنوات الخبرة في الموقع الإداري أقل من سنتين حيث بلغت 40.5% بينما كانت الفئة العمرية أكبر من خمسين عاماً تساوي 59.5

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأنماط السلوك القيادي

أثبتت نتائج الدراسة بأن استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية نحو تبني العمداء و رؤساء الأقسام للأنماط القيادية كانت على النحو التالي :

قيادة الفريق بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.4572) ثم نمط القيادة الوسطية بمتوسط حسابي (4.046) ونمط القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي (4.046) ، ونمط القيادة المتشددة بمتوسط حسابي (3.3812) و أخيرا نمط القيادة المتساهلة بمتوسط حسابي (3.2744) .

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

1- العلاقة بين النمط القيادي المتساهل وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة وتبدو هذه النتيجة منطقية لأن القائد المتساهل لا يعطي أهمية للتابعين ولا للعمل.

2_ العلاقة بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة المتشددة وأداء الجامعات الأردنية الخاصة **و** يعود السبب إلى أن القائد المتشدد لا يفسح المجال إلى مرؤوسيه لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم فيما يتخذ من قرارات ، ولا يهتم بسماع ما لديهم من آراء الأمر الذي لايشجع المروؤسين على تقديم الأفكار الجديدة لأنة لايعير أي اهتمام أو يعطي أي تقدير إلى الذين أسهموا في إنجاز الأعمال أو تقديم الأفكار .

3_ العلاقة بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الوسطية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، ويعود السبب لأن القائد ينطلق بدوافع الانتماء إلى المنظمة غالبا ما يكون سطحياً ، حيث إنه حذر جداً في تفادي كشف نفسه حتى تكون آراؤة امتداداً لأرائهم واستياؤه بناءً على استيائهم فمن المنطق أن لايكون له تأثير ايجابي على أداء الجامعات الأردنية الخاصة.

4_ علاقة النمط القيادي الاجتماعي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة .

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الاجتماعية وأداء الجامعات الأردنية الخاصة حيث إن هذا النوع من الأنماط يكون القائد فيه مهتماً بالأتباع أكثر من اهتمامه بالإنتاج ، فعلية فدور القائد هنا منصب على بناء علاقات اجتماعية ناجحة مع التابعين دون التركيز على نتائج العمل وسمعة المنظمة.

5_ علاقة النمط القيادي الفريق وأداء الجامعات الأردنية الخاصة

أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلاله إحصائية بين نمط القيادة الفريق وأداء الجامعات الأردنية الخاصة ، إن نمط قيادة الفريق هو الأفضل بين الأنماط الخاصة بالسلوك القيادي فالقادة الذين يتبعون هذا النمط يعملون على ضمان تماسك الجماعة وغرس الشعور بالمسؤولية لدى جميع الأتباع كما يهتم بمستويات العمل . ومن هذا المنطلق يعمل على تعميق روح الالتزام بمعايير التميز والنجاح والتفوق من خلال ممارسة هذا النمط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (القاق ، 2005) ودراسة الفياض(1995).

6- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى سنة التأسيس .

7_ أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة تعزى إلى اختلاف الموقع الوظيفي (عمداء ، رؤساء الأقسام)

حيث تبين أن الفرق في الموقع الوظيفي كان لصالح العمداء . كما لم يكن هناك أية فروق فـــي اختلاف العلاقة تعود إلى العوامل الديموغرافية الأخرى (الجنس ، العمر، ســنوات الخبــرة ، والرتبة العلمية) ، إن دل على شيء فانما يدل على أن سلوك القادة في تبنيهم للأنماط القياديـــة السائدة للأفراد عينة الدراسة تلعب دوراً أكبر عند العمداء كونهم يتمتعون بصلاحيات أعلى من رؤساء الأقسام.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يضع مجموعة من التوصيات وفيما يلي عرض لهذه التوصيات:

1_ اتضح من نتائج الدراسة بأن نمط السلوك القيادي للفريق هو الأكثر تأثيراً في الأداء من خلال اهتمامهم بالأتباع وبالإنتاج مما يعزز قدراتهم على الأداء بين العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية ، ولذلك يوصي الباحث في ضوء الدراسة بضرورة تطوير الأنماط القيادية لكل من العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة والاهتمام بتدريب القادة والتابعين وتبين الانماط الأكثر فاعلية بما يتلاءم مع خصوصية كل جامعة أردنية .

2_ لتحقيق التفاعل الإيجابي بين العمداء ورؤسا الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية يتطلب عقد اجتماعات دورية وعقد لقاءات للمناقشة والحوار على مستوى الأقسام لتبادل الآراء في القسم الواحد إضافة إلى عقد لقاءات على مستوى الكلية ، حيث تشجع هذه الممارسات الحالة الإبداعية و السلوكات الايجابية بهذا المجال ، مما سيؤدي إلى تحسين سمعة الجامعة وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتميز في الأداء .

3_ يوصي الباحث بإجراء مسح دوري لمعرفة النمط القيادي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وتطويره واعتماد النمط الأكثر فعالية في تحسين مستوى الأداء.

4_ من خلال(3–2 صفحة72) الجدول تبين بأن نسبة الإناث اللواتي يمارسن مهامـــاً قياديـــة منخفضة حيث بلغت نسبتهن (12.4) وعلية توصي الدراسة بتمكين المرأة لتولي المناصـــب القيادية في الجامعات الأردنية الخاصة وذلك للإفادة من قدراتها وتحقيق الموازنة بين الجنـــسين في قيادة الجامعات استجابة للتحديات التي تواجه الجامعات وانسجاماً مع التوجهات الحكومية.

5_ تبني الجامعات سياسات من خلال تبادل الخبرات بين الجامعات المختلفة و إقامة النـــدوات العلمية ، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية.

6_ العمل على التخلي عن الأنماط القيادية التقليدية التي لها أثر سلبي على الأداء.

7_ يوصي الباحث بإجراء دراسات متممة لهذا البحث أخذت بعين الاعتبار أثر الأساليب القيادية الحديثة على الأداء بإدخال عناصر جديدة للأداء والتميز والنجاح و الإبداع ، ويوصي الباحث بضرورة إجراء مسح للأنماط القياديه السائدة في الجامعات الأردنية العامة والخاصة للبناء عليها لما لذلك من أثر في تحسين مخرجات التعليم العالي .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي للسنوات (2007_2012) ، الاردن.
- اتحاد الجامعات العربية ، فيصل الحاج عبد الله ، وسوزان شاكر مجيد ، والياس سليمان جريسات (2008) ." **دليل التقويم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية اعضاء الاتحاد** : الطبعة الثانية ، عمان _ الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية .

- بلال ، محمد اسماعيل (2008) ." **السلوك التنظيمي بين النظري والتطبيق** ". مصر دار الجامعة الجديدة .

- جواد ، شوقي ناجي (2010) ." **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال** : منظور كمي " . عمان _ دار الحامد للنشر والتوزيع .

- جلدة ، محمد اسماعيل (2008) ." **السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة** ". عمان _ دار اسامة للنشر والتوزيع .

_ حمود، خضير كاظم (2010)."منظمة المعرفة". عمان_ دار صفاء للنشر والتوزيع .

- الحريري ، رافدة (2010) . " **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي** ". عمان _ دار الثقافة للنشر والتوزيع .

- درة ،عبد الباري ابراهيم والصباغ ، زهير نعيم (2008) . "**إدارة الموارد البشرية في القران الحادي والعشرين** : منحنى كمي" . عمان _ دار وائل للنشر .

_ دمنهوري ، زهير بن عبد الله وعبد الله ، عادل بن علي محمود (2009). "**نحو بناء منظومة للمؤسرات الرئيسة لقياس الأداء بجامعة الملك عبد العزيز**" ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، بحث علمي منشور .

- الزعبي ،محمد عبد الله بن مخلص (2009)،**اثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعة الكويتية** ،جامعة عمان العربية للدارسات العليا،الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة .
- السلمي ، علي (2008) . "**إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي**" . القاهرة _ دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع .

- السيسي، شعبان علي حسين (2009) . " **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ". مصر _ دار الجامعةالجديدة .

- شبيطة (2001) بعنوان "**أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي وزرة الداخلية وموظفاتها في محافظة الشمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم**" ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- صالح، محمد فالح (2004). " **إدارة المورد البشرية : عرض وتحليلاً** . عمان _ دار حامد للنشر والتوزيع .
_صقر ، نبيل حامد مرسى (2008). " التخطيط الاستراتيجي" . اسكندراية _ المكتب العربي الحديث

- الطائي ، يوسف و فاضل،مؤيد عبد المحسن والعبادي ، فوزي (2006) . "**إدارة الموارد البشرية** : مدخل استراتيجي متكامل. عمان _ دار الورق للنشر والتوزيع .
_ الطلافحة، محمود الفياض (1995)." "**أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية : استخدام نظرية الشبكة الإدارية**".الجامعة الاردنية ،رسالة ماجستير.

- العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور (2008) . " **الإدارة والأعمال** " . عمان – دار وائل للنشر .
- علي ، سر الختم محجوب (1983)." **الشبكة الادارية : دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات** ". جدة _ مكتبة العلم .

-عوض ، عامر (2008) ." **السلوك التنظيمي الاداري** ". عمان _ دار اسامة للنشر والتوزيع .

-الغزو ، فاتن عوض (2010) ." **القيادة والإشراف الإداري** ". عمان _ دار اسامة للنشر والتوزيع.

_الفريجات ، خضير كاظم حمود ، موسى ،اللوزي، وانعام الشهابي (2009) ."السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ". عمان _ اثراء للنشر والتوزيع.

-القاق، تحرير محمود حمدان (2005)، **أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية**، جامعة عمان العربية للدارسات العليا،الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة .

-الكساسبة، محمد مفضي،وعبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طة عبد الله (2009)، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة** ،المجلة الأردنية،في إدارة الأعمال،المجلد5العدد1/ 2009،الأردن.

- اللوزي ، موسى (2007)."**التنظيم واجراءات العمل**" . عمان _ دار وائل للنشر .

- منصور ، طاهر محسن والخفاجي ، نعمة عباس (2010) ." **نظرية المنظمة ك مدخل العمليات** ". عمان _ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

- نجم ، عبود (2011)." **القيادة الادراية في القرن الواحد والعشرين** ". عمان _دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

_ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " التقرير الاحصائي السنوي عن التعليم العالي في الاردن 2008_2007

ثانياً :المراجع الأجنبية:

_ Apgar,Mahlon ."**What Every Leader Should Know about Real Estate**" . Harvard Business Review November r 2009 , p.106.

_ Amabile , Teresa M. , Khaire ,Mukti ." creativity and the Role of leader ". Harvard Business Review, October 2008.

_ Bosse, Douglas A. et. al. "**Research Notes And Commentaries Stakeholders, Reciprocity , And Firm Performance**". Vo.30 NO.4 ,(April 2009),p. 455.

-Bratton , John and Keith Grint , and Debra L. Nelson (2005) " Organizational Leadership" . Thomson . South –Western .

- COLBERT,AMYE, Murray R.Barrick .CEO TRANSFORMATION **ALLEADERSHIP: THE ROLE OF GOAL IMPORTANCE CONGRUENCE IN TOP MANAGEMENT TEAMS**, The Academy of management Journal.
-

_Crook, T. Russell . et. al . " **Strategic Resources And Performance : A Meta Analysis** ". Strategic Management Journal , Vol.29 No.11 (November 2008) , pp.1141_1142.

_Daft , Richard L. (2010) " **New Era Of Management Ninth Edition**" . Cengage Learning , South –Western .

- Dong, Jung I. and Brung, Avolio. J. (1999). Effect of leadership style and **flowers cultural orientation on performance in Group and individual task** conditions .Acdemy of management Journal,Vol.42,No.2,pp208_218.

_Denis, Angelo S. and Griffin , Ricky W.(2008) " Human Resource Management " . 3edition ,Boston ,New York .

_Glazer Rashi Meta ."**Technologies and Innovation Leadership : Why There May Be Nothing New Under The Sun**". California Management Review ,Vol. 50 No.1,2007,p. 120.

_ Hoetker , Glenn and Mellewigt , Thomas " **Choice And Performance Of Governance Mechanisms : Matching Alliance Governance TO Asset Type**". Strategic Management Journal , Vol.30 No.10 (October 2009) , p.1034.

_Heifetz, Ronald , et.al. " Leadership in a(Permanent) Crisis" . Harvard Business Review, July_August 2009 , p.65.

- JO Rhodes, Richard Houng ,peter Lok, Bella Ya_Hui Lien and Chi-Min Wu , **Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer**: implication for corporate performance . JOURAL OF KNOWLEDGE MANGMENT , VOL 12 NO.3 ,(2008).

- Luque ,Mary Sully De.NathanT.Washburn, David A. Waldman, Robert J.House, **Economic Values to Subordinates Perceptions of Leadership and Firm Performance** , Administrative Science Quarterly,53(2008):626_654. v.51 n.1 February (2008).

-Mackey , Alison, **THE EFFECT CEOS ON FIRM PERFORMANCE, Strategic Management**, Journal 29 , 1357_1367 (2008).

_Miles ,Raymond E." **Innovation and Leader ship Values**". California Management Review ,Vol. 50 ,2007,pp.1992-1993.

_Nohria, Nitin ." **From Regional Star to Global Leader** ". Harvard Business Review, January 2009 , p.42.

- Robbins, Steephen P. , Coulter Mary (2005) " Management Eighth Edition". New Jersey. Prentice Hall.

- Robbins, Steephen P. , Judge, A. Timothy (2009) " Organizational Behavior". New Jersey. Prentice Hall.

-Yildirim, Osan, **eta Relationship Between teachers perceived leadership style, student learning style, and academic achievement,: a study on high school; students**, Educational Psychology ,vol28 ,no1 Journal 2008,73_81.

الملاحق

ملحق رقم (1)

استبانة

حضرة الأساتذة الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الخاصة، وكجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة من كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية. والدراسة بعنوان: "**تحليل العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأداء الجامعات الأردنية الخاصة**" **دراسة تحليلية** .

ونظراً لما نأمله من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة العلمية، فإنني أرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية لما لذلك من اثر في تعزيز وإثراء نتائج الدراسة. علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

إشراف | **الباحث**

الأستاذ المشارك الدكتور مروان محمد النسور | **محمد عبد السلام محمد سعيد الحيالي**

0799772007

الجزء الأول

بيانات عامة:

1- الجنس:

□ ذكر □ أنثى

2- العمر:

□ اقل من 40 □ 40-اقل 50 □ 50-اقل من 60 □ **60**فاكثر

3- الموقع الإداري في الجامعة:

□ عميد □ رئيس قسم

4- سنوات الخبرة في الموقع الإداري الحالي في الجامعة:

□ اقل من سنة_2سنة □ أكثر من 2 سنة_4 سنة

□ أكثر من 4 سنة _ 6 سنة □ أكثر من 6 سنة

5- الرتبة العلمية:

□ أستاذ مساعد □ أستاذ مشارك

□ أستاذ

الجزء الثاني: الأنماط القيادية: إلى أي مدى تتفق مع محتوى الفقرات الآتية والمتعلقة بأنماط السلوك القيادي في الجامعة:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. أقف محايداً دون اتخاذ أي إجراء في حال حدوث صراع					
2. أحسم الصراع بتبني وجهة نظري					
3. أحاول إعطاء حلولاً ترضي جميع الأطراف في حالة حدوث صراع					
4. أعمل على تقليل من حدة الصراع بإيجاد المبررات للآخرين					
5. أبحث عن أسباب الصراع وإيجاد الحلول الممكنة بمشاركة المرؤوسين					
6. أتجنب المبادأة بتفويض المهمة للمرؤوسين					
7. أوجه المرؤوسين لاتباع تعليماتي في أداء المهام					
8. المهام التي أمارسها تحظى بموافقة الأغلبية					
9. أدعم جهود المرؤوسين في أداء مهامهم					
10. أعمل على تشجيع المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم لتطوير العمل					
11. أتعامل مع المواقف بحدود المعلومات المتوفرة لدي					
12. أستخدم كافة الوسائل للحصول على أدق المعلومات لرفع إنتاجية المرؤوسين					
13. أحصل تبحث على المعلومات المباشرة وغير المباشرة لتصويب المواقف					
14. أبحث عن المعلومات لإظهار كفاءة المرؤوسين					

15. أشارك المرؤوسين للوصول إلى المعلومات الدقيقة المتعلقة بالقسم أو الكلية					
16. أركز توجيهات للمرؤوسين عند الحاجة					
17. أفرض توجيهاتك على المرؤوسين للعمل بها					
18أوجه المرؤوسين بما يتناسب مع مصالحهم					
19. أوجه المرؤوسين لمصلحة العمل					
20. أشارك المرؤوسين في تحديد أفضل الطرق في الأداء					
21. أعتمد على ما يتوصل إليه المرؤوسين من قرارات					
22. أوجه المرؤوسين لاعتماد القرارات التـــي تراها مناسبة					
23. أعتمد القرار الذي يخدم مصلحة العمل					
24. أعتمد القرار الذي من شأنه خدمة مـــصالح المرؤوسين					
25. أشارك المرؤوسين في الوصول إلى القرار المناسب					
26. أزود المرؤوسين بنتائج العمل النهائية					
27. أستعين بخبراتك في البحث عــن أســباب الخطأ وتوجيه المرؤوسين					
28. أعطي الأولوية للجوانب الإيجابية في الأداء					
29. أشجع المرؤوسين على تعزيــز الجوانــب الإيجابية في الأداء					
30. أركز على خلق روح معنوية عاليـــة بـــين المرؤوسين لتنمية قدراتهم في إنجاز العمل حسب ما هو مخطط له					

الجزء الثالث: إلى أي مدى تتفق مع محتوى الفقرات الآتية والمتعلقة بأداء الجامعات:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تلتزم إدارة الجامعة بما يأتي:					
31. بالحرص على جودة الإنتاج العلمي					
32. بان ينجز الإنتاج العلمي حسب ما هو مخطط له					
33. بان ينصب الاهتمام بالإنجاز العلمي المميز					
34. بتوظيف الإنجاز العلمي لتطوير المناهج					
تتبنى إدارة الجامعة (الكلية) برامج خدمة المجتمع وفقاً ما يأتي :					
35. التأكد من جودة الخدمات المقدمة للمجتمع					
36. العمل على مطابقة توقيت تقديم الخدمات الاجتماعية مع ما هو مخطط له					
37. تعمل على الإسهام في حل مشكلات المجتمع المحلي و تتبنى قضايا للإسهام في حلها					

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تستجيب إدارة الجامعة (الكلية) للقرارات الوزارة التعليم العالي المتعلقة فيما يأتي:					
39.الطاقة الاستيعابية على مستوى الكلية					
40.الطاقة الاستيعابية على مستوى التخصص					
41.الطاقة الاستيعابية على مستوى القاعة الدراسية والمختبر					
تستخدم إدارة الجامعة (الكلية) نظام معلومات إلكتروني في المجالات الآتية:					
42.نظم معلومات عن الطلبة					
43.نظم معلومات عن ضمان الجودة					
44.نظم معلومات عن الموارد البشرية					
45.نظم معلومات عن خدمة المجتمع					
46.نظم معلومات عن مصادر المعلومات (المكتبة)					

ملحق (2)

قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة
الأستاذ الدكتور زكريا مطلق الدوري	جامعة الإسراء
الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور مؤيد السالم	جامعة الزيتونة
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
الأستاذ الدكتور عدنان الجادرجي	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور نعمة عباس الخفاجي	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور نجم العزاوي	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
الدكتور احمد علي صالح	جامعة الزيتونة
الدكتور بلال خلف السكارنة	جامعة الإسراء
الدكتورة رولا الضامن	جامعة عمان العربية
الدكتور صباح أغا	جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
الدكتور عماد مسعود	جامعة عمان العربية
الدكتور عبد العزيز النداوي	جامعة الزيتونة
الدكتورة عواطف حداد	جامعة البتراء
الدكتور غسان العمري	جامعة عمان العربية
الدكتور غازي ابو زيتون	جامعة البتراء